

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Studi ini adalah pengembangan dari studi yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Stringer, 2006; Rasouli Haghtaali, 2009; Wijanto et al., 2013) mengenai tingkat kualitas LMX yang bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan tingkat kualitas *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja secara umum, kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik di APD PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten. Dari hasil pengujian, ditemukan bahwa terdapat perbedaan kualitas LMX yang lebih rendah dan lebih tinggi yang dikaitkan pada kepuasan kerja secara umum, kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi penemuan-penemuan sebelumnya (Stringer, 2006; Rasouli & Haghtaali, 2009; Wijanto et al., 2013) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif dari tingkat kualitas LMX yang lebih tinggi pada kepuasan kerja secara umum, intrinsik dan ekstrinsik. Sebaliknya, terdapat pengaruh negative tingkat kualitas LMX yang rendah pada kepuasan kerja secara umum, intrinsik dan ekstrinsik.

Selain itu juga ditemukan perbedaan yang signifikan antara kualitas LMX yang rendah dan moderat terhadap kepuasan kerja secara umum, kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Stringer (2006) juga Rasouli dan Haghtaali (2009) yang menyatakan bahwa LMX mempunyai dampak berarti pada berbagai level kepuasan kerja (secara umum,

intrinsik, dan ekstrinsik). Hubungan dan interaksi yang lebih dari seorang manajer dengan bawahannya, akan berdampak pada kepuasan kerja yang tumbuh dan meningkat.

Berdasarkan Tabel 4.5 nilai mean dan dispersi konstruk kepuasan kerja menunjukkan bahwa, para responden cenderung mempunyai kepuasan kerja intrinsik ($M = 3,58$; $SD = 0,458$) dan kepuasan kerja ekstrinsik ($M = 3,46$; $SD = 0,498$) yang relatif tinggi. Dari hasil temuan riset ini maka pihak manajemen APD PT PLN DJBB perlu menyikapi tingkat kepuasan kerja dengan cara memperhatikan para atasan dalam menangani personilnya, memastikan kompetensi para supervisor dalam mengambil keputusan, memperhatikan kebijakan organisasi secara praktis, memastikan karyawan mempunyai kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan, memperhatikan kondisi pekerjaan dan komunikasi antar karyawan juga pujian/penghargaan ketika mereka melakukan pekerjaan dengan baik (Weiss et al. dalam Stringer, 2006).

Tabel 4.5 juga menunjukkan LMX yang moderat ($M = 3,15$; $SD = 0,935$) , artinya LMX di APD PT PLN DJBB tidak rendah ataupun tinggi, maka dari itu pihak manajemen perlu meningkatkan kualitas LMX di APD PT PLN DJBB dengan memperhatikan posisi karyawan dengan para atasannya, kepuasan para atasan dengan pekerjaan bawahannya, memastikan atasan menggunakan kewenangan formal untuk membantu memecahkan masalah dan membantu para bawahannya, meninjau kompetensi atasan dalam memahami masalah dan kebutuhan bawahannya dan mengakui potensi mereka juga memastikan hubungan atasan dan bawahan efektif (Graen & Uhl dalam Stringer, 2006).

Studi ini juga membuktikan adanya korelasi antarkonstruksi penelitian yang signifikan (Tabel 4.5) antara LMX dengan kepuasan kerja secara umum ($r = 0,537; p < 0,01$), LMX dengan kepuasan kerja intrinsik ($r = 0,473; p < 0,01$), dan LMX dengan kepuasan kerja ekstrinsik ($r = 0,565; p < 0,01$). Nilai koefisien korelasi 0,537, 0,473, dan 0,565 menunjukkan hubungan korelasi yang cukup berarti. Artinya, jika LMX meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat dan begitu pula sebaliknya jika LMX menurun maka kepuasan kerja juga akan menurun. Dari adanya korelasi yang cukup berarti antara LMX dengan kepuasan kerja secara umum, intrinsik dan ekstrinsik maka pihak manajemen dari APD PT PLN DJBB perlu mempertahankan, memperhatikan dan meningkatkan LMX agar kepuasan kerja para karyawan dapat meningkat.

Studi ini juga membuktikan korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja intrinsik dan lama bekerja ($r = 0,200; p < 0,05$). Nilai koefisien korelasi 0,200 menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja intrinsik dengan lama bekerja sangat lemah. Artinya, semakin lama karyawan bekerja maka kepuasan kerja yang dimiliki karyawan semakin tinggi, namun karena korelasinya lemah maka hubungan signifikan tersebut tidak berarti terlalu besar secara praktisnya.

5.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan berbagai kesimpulan yang telah dikemukakan, maka peneliti memberikan saran yang kiranya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan di APD PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten sebagai sampel penelitian.

1. *Leader-Member Exchange* (LMX) perlu menjadi perhatian bagi perusahaan. Karena bagaimanapun juga kualitas LMX yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Hubungan LMX yang berkualitas juga dapat membantu manajer dan karyawan untuk memenuhi tuntutan yang dihadapi dan membentuk dasar dari kesejahteraan secara keseluruhan serta keberhasilan organisasi. Organisasi mungkin dapat membangun nilai dan meningkatkan daya saing jika para supervisor didorong untuk membangun hubungan kepemimpinan dengan seluruh karyawan.
2. Adanya perbedaan kualitas LMX secara positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja menjadi acuan bahwa perusahaan perlu memperhatikan hubungan atasan dengan bawahannya dan kepuasan kerja karyawan. Kualitas LMX yang membaik atau meningkat membuat kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan terpenuhi, sehingga meningkatkan kemungkinan karyawan puas dengan pekerjaan mereka (Rasouli & Haghtaali, 2009).

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Mendatang

Beberapa keterbatasan penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan dalam satu unit perusahaan, yaitu APD PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten sehingga peneliti tidak dapat membuat generalisasi hasil penelitian yang ada. Akan lebih baik jika seluruh unit perusahaan diikutsertakan sehingga hasil akan dapat digeneralisasikan.
2. Data penelitian tidak *homogeneity* karena pengambilan sampel tidak random pada masing-masing sel dalam populasi sehingga rata-rata sampel berbeda dari populasinya.
3. Penelitian ini hanya menguji dan menganalisis dampak tingkat kualitas LMX terhadap kepuasan kerja, sehingga diharapkan bagi peneliti lain yang tertarik dengan penelitian tentang LMX hendaknya dapat mengembangkan secara lebih lanjut dengan memperhatikan faktor-faktor lain seperti komitmen organisasional, motivasi kerja dan kecerdasan emosional (Ansari & Effendi, 2011; Wijanto & Sutanto, 2013).
4. Bagi peneliti lain yang tertarik dengan kepuasan kerja dapat mengembangkannya dengan menguji konsekuensi-konsekuensi dari kepuasan kerja seperti self-efficacy, kinerja individual, turnover dan tingkat ketidakhadiran kerja (Engko, 2008; Mangkunegara, 2001)