

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab ini, penulis akan membahas simpulan, keterbatasan penelitian, saran bagi peneliti mendatang, dan saran bagi pihak perusahaan-perusahaan yang menjadi objek penelitian.

#### **5.1 Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional dan *Leader-member exchange* (LMX) memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Penelitian ini dilakukan pada 4 (empat) perusahaan swasta di Kota Bandung yang bergerak di bidang jasa dan manufaktur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Hipotesis 1* dan *Hipotesis 2 didukung*. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan LMX berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian-penelitian terdahulu (Balgobind, 2002; Braun *et al.*, 2012; Emery dan Barker, 2007; Long *et al.*, 2014; Marn, 2012; Nirmalasari, 2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan (Harris *et al.*, 2009; Janssen & Van Yperen, 2004; Stringer, 2006; Wijanto & Sutanto, 2013) yang juga menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan LMX merupakan prediktor kepuasan kerja dimana kepemimpinan transformasional merupakan prediktor kuat yaitu sebesar 53,9% terhadap kepuasan kerja dan LMX merupakan prediktor yang relatif lemah yaitu sebesar 19,1% terhadap kepuasan kerja. Sementara itu berdasarkan hasil penelitian (Tabel 4.4), dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang relatif cukup berarti antarvariabel penelitian dalam studi ini, yaitu antara kepemimpinan transformasional dan LMX ( $r = 0,458$ ;  $p < 0,01$ ; atau sebesar 45,8 persen), antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja ( $r = 0,628$ ;  $p < 0,01$ ; atau sebesar 62,8 persen), dan antara LMX dan kepuasan kerja ( $r = 0,474$ ;  $p < 0,01$ ; atau sebesar 47,4 persen).

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian dalam studi ini. *Pertama*, *sampling* yang digunakan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* dimana melibatkan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang bersedia untuk menjadi responden (Sekaran, 2000) dan tidak terdapat kriteria khusus bagi responden, kelemahan teknik ini adalah tidak digeneralisasikan sama sekali (Sekaran, 2000) dan bisa menimbulkan kesulitan pengambilan keputusan. Selain itu, hal ini menyebabkan pengisian kuesioner yang kurang efektif. *Kedua*, jumlah sampel minimal tidak terpenuhi karena banyak data tidak kembali, hal ini menimbulkan kekurangan data dalam penelitian. *Ketiga*, studi ini kurang melibatkan dimensi-dimensi

yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional dalam meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. *Keempat*, objek penelitian studi ini hanya melibatkan 4 perusahaan yang masih dianggap kurang sehingga hasil studi ini dianggap belum dapat digeneralisasikan ke semua perusahaan.

### **5.3 Saran bagi Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian mendatang, beberapa saran perlu dipertimbangkan oleh para peneliti yang akan datang. *Pertama*, untuk penelitian selanjutnya, teknik *sampling* yang digunakan lebih baik menggunakan metode *random sampling* dimana dapat memberikan hasil yang memiliki tingkat generalisasi tinggi (Sekaran, 2000) dengan begitu hasil temuan dapat diterapkan secara umum. *Kedua*, jumlah sampel minimum harus terpenuhi dimana dalam studi ini sampel minimumnya adalah 335 sampel, yaitu dengan cara memperbanyak penyebaran kuesioner melebihi jumlah sampel minimum sehingga jumlah data yang terkumpul dapat menutupi data yang tidak kembali dan dapat memenuhi jumlah sampel minimum. *Ketiga*, untuk penelitian mendatang akan lebih baik jika meneliti setiap dimensi yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional yaitu: *communication leadership, credible leadership, caring leadership, enabling leadership, confident leadership, follower-centered leadership, visionary leadership, dan culture-building leadership* untuk mengetahui karakteristik dan perilaku pemimpin transformasional yang paling berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. *Keempat*, untuk penelitian mendatang disarankan meningkatkan jumlah perusahaan yang

menjadi objek penelitian bahkan perusahaan lintas industri agar hasil penelitian dapat diterapkan secara umum pada perusahaan-perusahaan. *Kelima*, untuk penelitian mendatang disarankan peneliti dapat menggunakan anteseden dan konsekuensi lain yang dikemukakan dalam studi ini sebagai prediktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Avolio, seperti yang dikutip dalam Barbuto dan Burbach, 2006; Barbuto, 2005; Barbuto & Burbach, 2006; Barbuto & Bugenhagen, 2009; Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2012; Chi *et al.*, 2011; Dansereau, Graen, & Haga, seperti yang dikutip dalam Stringer, 2006; Gerstner & Day, seperti yang dikutip dalam Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012; Givens, 2008; Gomez & Rosen, seperti yang dikutip dalam Rockstuhl *et al.*, 2012; Graen & Schiemann, seperti yang dikutip dalam Barbuto dan Bugenhagen, 2009; Graen & Uhl-Bien, seperti yang dikutip dalam Stringer, 2006; Graen & Uhl-Bien, seperti yang dikutip dalam Barbuto & Bugenhagen, 2009; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009; Howell & Avolio, seperti yang dikutip dalam Tafvelin, 2013; Liden & Graen, seperti yang dikutip dalam Stringer, 2006; Liden, Wayne & Stilwell, seperti yang dikutip dalam Stringer, 2006; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000; Sosik, Avolio, & Jung, seperti yang dikutip dalam Tafvelin, 2013; Stringer, 2006; Rockstuhl *et al.*, 2012; Schyns, Paul, Mohr dan Blank, 2011; Tafvelin, 2013; Wijanto dan Sutanto, 2013).

#### **5.4 Saran bagi Pihak Manajemen Perusahaan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa saran yang dapat peneliti sarankan kepada pihak manajemen perusahaan-perusahaan yang menjadi objek

penelitian. *Pertama*, para pemimpin dalam perusahaan baik dalam jajaran manajemen tingkat bawah maupun jajaran manajemen tingkat atas perlu meningkatkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional: *communication leadership* dengan mengelola dan mengarahkan perhatian orang lain melalui komunikasi interpersonal, *credible leadership* dengan memiliki integritas tinggi, *caring leadership* dengan menghormati perasaan orang lain dan peduli terhadap orang lain, serta *enabling leadership* dengan melatih para atasan agar kemauan pemimpin untuk mengambil risiko.

Selain itu, para pemimpin dalam perusahaan baik dalam jajaran manajemen tingkat bawah maupun jajaran manajemen tingkat atas perlu meningkatkan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional dalam memimpin para karyawan seperti yang dikemukakan dalam Rosenbach dan Sashkin (2014) yaitu: *confident leadership* dengan melatih para atasan agar yakin dan mampu membuat perbedaan yang berdampak pada orang-orang dan kelompok, *follower-centered leadership* dimana para atasan tidak mencari kekuasaan dan pengaruh, sebaliknya menggunakan kekuasaan dan otoritas yang dimiliki secara positif untuk mencapai tujuan bersama, *visionary leadership* dengan menentukan dan mengungkapkan dengan jelas masa depan bagi kelompok atau organisasi, *culture-building leadership* dengan membantu mengembangkan dan mendukung nilai-nilai inti dan keyakinan bersama dalam organisasi. Dengan meningkatkan perilaku dan karakteristik pemimpin transformasional tersebut, diharapkan para pemimpin dalam perusahaan dapat membangun hubungan dengan para pengikut dengan lebih baik, mengerti kebutuhan dan kemampuan para pengikut dan dapat menciptakan kepuasan kerja para pengikut. Sementara itu untuk meningkatkan

kepemimpinan transformasional di dalam diri para atasan, Robertson (*n.d.*) mengemukakan cara-cara untuk menjadi pemimpin yang dibutuhkan yaitu dengan mendorong kreativitas karyawan, menjadi pribadi yang dikagumi dan menjadi panutan bagi para karyawan, selalu antusias dan optimis dalam menjalani pekerjaan, mendengar dan berkomunikasi secara efektif dengan para karyawan, serta memiliki sikap yang positif dan menjadi sumber inspirasi bagi para karyawan.

*Kedua*, para pemimpin yang berada baik di jajaran manajemen tingkat bawah dan jajaran manajemen tingkat atas perlu meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dalam perusahaan. Menurut Stringer (2006), dalam meningkatkan kualitas LMX pemimpin perlu memelihara lingkungan kerja yang baik, menghormati perasaan semua karyawan, membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan para karyawan, membangun komunikasi yang terbuka dan efektif dengan para karyawan, menyediakan pelatihan, perhatian, dan dukungan yang dibutuhkan bagi para karyawan, memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan dalam melakukan tugasnya dan menanamkan kepercayaan kepada para karyawan. Selain itu para atasan juga diharapkan dapat meningkatkan delegasi tugas untuk membangun kepercayaan dengan para karyawan, membangun komitmen, dan memberi pengaruh yang positif kepada para karyawan seperti yang dikemukakan oleh Schyns *et al.* (2011). Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan kepemimpinan kepada para atasan yang berguna untuk membangun kemampuan untuk meningkatkan komunikasi, meningkatkan hubungan atasan dan bawahan, meningkatkan kemampuan para atasan agar dapat memotivasi karyawan, juga memberikan pelatihan kepada para atasan untuk dapat meningkatkan kemampuan

supportive communication yang membentuk hubungan baik untuk atasan dan bawahan (Bass, seperti yang dikutip dalam Michael, 2014; Sarisusantini, 2012; Whetton & Cameron, seperti yang dikutip dalam Michael, 2014). Dengan adanya kualitas LMX yang baik antar pemimpin dan pengikut maka akan berdampak pada kepuasan kerja yang tinggi, motivasi kerja tinggi, kinerja kerja baik, *turnover intention* rendah, komitmen organisasional tinggi, memperkecil pergantian karyawan, meningkatkan evaluasi kinerja, meningkatkan komitmen karyawan, dan meningkatkan sikap kerja yang positif dari para karyawan.

*Ketiga*, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan, berikut merupakan beberapa masukan bagi pihak manajemen perusahaan, yaitu: maka perusahaan dapat melakukan hal-hal sebagai berikut: Merancang pekerjaan yang lebih menyenangkan bagi para karyawan, menciptakan budaya yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang dapat memecahkan kejenuhan dan mengurangi kemungkinan ketidakpuasan, memberikan gaji yang adil dan sesuai kepada tiap karyawan, memberikan kesempatan promosi kepada para karyawan, menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan, memberi pengakuan terhadap prestasi dan kinerja karyawan, memberikan tanggung jawab, memberikan bantuan teknis bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan karakteristik dan perilaku kepemimpinan transformasional yang dianggap mampu menciptakan kepuasan kerja yang baik untuk para karyawan (Herzberg, seperti

yang dikutip dalam Fraser, 1992; Luthans, 2002; Rosenbach & Sashkin, 2014; Stringer, 2006).