

BAB VI

PENUTUP

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

6.1 Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional pada department store “X” menunjukkan nilai 20947 dari skor ideal yaitu 26450 berada pada kategori tinggi. Artinya, karyawan di department store “X” sudah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan kerja dan organisasional.
2. Kepemimpinan Melayani pada department store “X” menunjukkan nilai 17047 dari skor ideal yaitu 24150 berada pada kategori tinggi. Artinya, karyawan di department store “X” sudah menerapkan kepemimpinan melayani dalam lingkungan kerja dan organisasional.
3. Kepuasan Kerja pada department store “X” menunjukkan nilai 14775 dari skor ideal yaitu 20700 berada pada kategori tinggi. Artinya, karyawan di department store “X” sudah mengalami kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja dan organisasional.
4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada department store “X” menunjukkan nilai 10276 dari skor ideal yaitu 14950 berada pada kategori tinggi.

Artinya, karyawan di department store “X” sudah mengalami *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap lingkungan kerja dan organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji tentang kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani memengaruhi *organizational citizenship behavior* secara positif yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada 1 (satu) perusahaan swasta di Kota Bandung yang bergerak di bidang retail. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 4 (empat) dari 5 (lima) hipotesis didukung.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis maka:

1. Hasil keseluruhan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *hipotesis 1 didukung* ($\gamma = 0,145$; $p < 0,05$; Lihat Tabel 5.41), artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Balgobind, 2002; Emery dan Barker, 2007; Long *et al.*, 2014) yang juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja secara positif.
2. *Hipotesis 2 didukung* ($\gamma = 0,117$; $p < 0,05$; Lihat Tabel 5.41), artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Djastuti dan Perdhana, 2016; Prastiwi, 2016) yang mengatakan bahwa kepemimpinan melayani memengaruhi kepuasan kerja secara positif.
3. *Hipotesis 3 didukung* ($\gamma = 0,148$; $p < 0,05$; Lihat Tabel 5.41), artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Penelitian ini tidak mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Rahmi, 2014; Arifiani & Astuti, 2011) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi *OCB* secara positif.

4. *Hipotesis 4 tidak didukung* ($\gamma = 0,083$; $p < 0,05$; Lihat Tabel 5.41), artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *OCB*. Penelitian ini tidak mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Rahmi, 2014; Arifiani & Astuti, 2011) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi *OCB* secara positif.

5. *Hipotesis 5 didukung* ($\gamma = 0,140$; $p < 0,05$; Lihat Tabel 5.41), artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap *OCB*. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Mira & Margaretha, 2012; Devina, 2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan melayani memengaruhi kepuasan kerja secara positif.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

a. **Bagi Pihak department store “X”**

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

1. Para pemimpin dalam perusahaan baik dalam jajaran manajemen tingkat bawah maupun jajaran manajemen tingkat atas perlu meningkatkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional dengan cara: *Communication Leadership* - Pemimpin transformasional mendengarkan, memberi perhatian mendalam dan mengarahkan perhatian orang lain melalui komunikasi interpersonal, *Credible Leadership* - Memiliki integritas yang tinggi, *Caring Leadership* - Menghormati

perasaan orang lain dan peduli terhadap orang lain, serta *Enabling Leadership* – Pemimpin berani untuk mengambil risiko (Rosenbach & Sashkin, 2007).

Menurut Rosenbach dan Sashkin (2007) kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan dengan cara:

1. *Communication Leadership*

Para pemimpin harus mengelola dan mengarahkan komunikasi interpersonal secara jelas dan terfokus, meningkatkan lagi dalam hal mendengarkan dan memberikan perhatian secara khusus dan mendalam atas apa yang orang lain katakan, menghargai perasaan para karyawannya. Selain itu, para pemimpin pun harus menyampaikan prioritas secara jelas, dan menyampaikan ide-ide yang rumit dengan jelas.

2. *Credible Leadership*

Para pemimpin harus dapat dipercaya oleh orang lain, dapat diandalkan oleh orang lain, berusaha untuk menepati janji-janji kepada karyawan, menjaga komitmen dirinya, dan juga konsisten dengan tindakannya.

3. *Caring Leadership*

Para pemimpin harus meningkatkan kepedulian yang mendalam terhadap para karyawan, memperlakukan orang lain dengan hormat tanpa memandang jabatan, menghargai perbedaan yang ada, menunjukkan perhatian kepada perasaan orang lain serta membuat bawahan/rekan kerja menjadi suatu bagian dalam organisasi.

4. *Enabling leadership*

Para pemimpin meningkatkan dengan cara menjadi pemimpin yang bersedia dan berani dalam pengambilan resiko di berbagai situasi, menciptakan kesempatan yang sama untuk setiap bawahan/rekan kerja supaya bisa mencapai kesuksesan, melibatkan bawahan/rekan

kerja dalam proyek dan ide-ide baru, membantu bawahan/rekan kerja untuk belajar dari kesalahan-kesalahan, dan memberikan otoritas penuh yang dibutuhkan untuk memenuhi semua tanggung jawab bawahan/rekan kerja, membantu orang lain belajar dari berbagai kesalahan, memberikan suatu otoritas yang dibutuhkan untuk memenuhi berbagai tanggungjawab mereka.

5. Confident Leadership

Para pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan diri terhadap kemampuan diri sendiri maupun bawahan/rekan kerja, dapat mengontrol dirinya sendiri dengan baik, percaya kepada kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh bawahan/rekan kerja, dapat melakukan tindakan nyata yang memberikan dampak terhadap perusahaan dan bawahan/rekan kerja, serta dapat melihat hasil dari tindakan yang dilakukannya, dan dapat membuat suatu perubahan dan perbedaan dalam perusahaan melalui tindakan para pemimpin.

6. Visionary Leadership

Para pemimpin diharapkan dapat mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di masa mendatang, lebih banyak melibatkan bawahan/rekan kerja dalam proses pengambilan keputusan, menjelaskan rencana-rencana dan tujuan jangka panjang secara jelas sehingga semua anggota akan mengerti dan turut andil dalam proses pencapaian tujuan, memiliki visi bersama yang membuat bawahan/rekan kerja ingin terlibat di dalamnya, memiliki berbagai rencana yang panjang selama suatu periode beberapa tahun atau lebih.

7. Follower-Centered Leadership

Para pemimpin tidak menggunakan kekuasaan untuk mengontrol bawahan/rekan kerja tapi menggunakan kekuatan tersebut untuk hal yang positif yaitu mencapai hasil yang ditentukan,

meningkatkan berbagi dengan bawahan/rekan kerja, memberdayakan bawahan/rekan kerja untuk turut berperan aktif dalam mencapai tujuan kelompok, menciptakan kondisi bagi bawahan/rekan kerja untuk berhasil, menciptakan kondisi supaya orang lain patuh pada perintah, mampu membuat bawahan/rekan kerja taat tanpa bertanya, meningkatkan pengaruh kekuasaan dan otoritas untuk kepentingan bawahan/rekan kerja, mampu menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mencapai berbagai tujuan yang telah disepakati sebelumnya, dan berbagi kekuasaan serta otoritas dengan bawahan/rekan kerja.

Selain itu, para pemimpin dalam perusahaan baik dalam jajaran manajemen tingkat bawah maupun jajaran manajemen tingkat atas dan para karyawan perlu meningkatkan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional dalam memimpin para karyawan seperti: *Inspiring* – Memunculkan kegairahan, *Stimulating* – Memunculkan minat terhadap hal baru, *Coaching* – Memberikan bimbingan satu per satu, dan *Team building* – Bekerja melalui kelompok kerja (Chandra, 2004). 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 *OCB* yang baik.

2. Para pemimpin yang berada baik di jajaran manajemen tingkat bawah dan jajaran manajemen tingkat atas dan karyawan perlu meningkatkan kepemimpinan melayani dengan cara: *Altruistic Calling* - menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya, *Wisdom* - menggambarkan pemimpin yang

mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

3. Para pemimpin yang berada baik di jajaran manajemen tingkat bawah dan jajaran manajemen tingkat atas dan karyawan perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara: 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).

Menurut Weiss (1967) beberapa cara meningkatkan kepuasan kerja dengan cara:

1. *Ability Utilization*

Para pemimpin dapat melihat kecakapan bawahan sehingga melakukan pemanfaatan yang memberikan arti yang positif untuk karyawan.

2. *Achievement*

Para pemimpin dapat melihat prestasi yang telah dicapai oleh bawahan selama bekerja.

3. *Authority*

Para pemimpin dapat membagikan wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan kepada para bawahan.

Dengan meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja, diharapkan para pemimpin dalam perusahaan dapat memotivasi karyawan, menjalin kerjasama yang baik, berkomunikasi secara teratur, membentuk komunitas, dan melakukan semua secara bersama-sama untuk menciptakan *OCB* yang baik dan mencapai target yang telah ditentukan.

b. Bagi Penelitian Mendatang

Untuk penelitian mendatang, ada beberapa saran yang perlu dipertimbangkan oleh para peneliti yang akan datang. *Pertama*, untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan teknik wawancara dan observasi mengenai perilaku karyawan untuk mengetahui apakah ada intervensi dari pemimpin/rekan kerja atau tidak. *Ketiga*, pengujian *goodness of fit* harus memenuhi “*good fit*”. *Keempat*, untuk penelitian mendatang disarankan meningkatkan jumlah perusahaan yang menjadi objek penelitian dan perusahaan lintas industri agar hasil penelitian dapat diterapkan secara umum pada perusahaan-perusahaan. *Kelima*, peneliti mendatang dapat menambahkan berbagai variabel penelitian antara lain komitmen organisasi (Nugroho, 2011; Rakhmawati & Darmanto, 2014), budaya organisasi (Bass & Avolio, 1993), ketidakhadiran (*absenteeism*), *turnover*, keluhan, pengaduan kepada

tingkat manajemen yang lebih tinggi, permintaan untuk dipindahkan, kelambatan (*slowdown*) dalam pekerjaan (Yukl, 1998), loyalitas yang berlebihan pada pimpinan (Anwar, Rosyadi, Zubaidi & Yusron, 2014), komunikasi (Kreitner & Kinicki, 2007), motivasi kerja (Safitri, Amri & Shabri, 2012).

6.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian dalam studi ini. *Pertama*, penelitian ini tidak menggunakan teknik wawancara dan observasi, tetapi hanya mengandalkan kuesioner dan juga data perusahaan. *Kedua*, model *goodness of fit* kurang memenuhi “*good fit*” karena indikator-indikator yang dihasilkan sebagian besar hanya mencapai “*marginal fit*”. *Ketiga*, objek penelitian penelitian ini hanya melibatkan 1 industri sehingga masih dianggap kurang dan hasil penelitian ini dianggap belum dapat digeneralisasikan ke semua perusahaan.