

## BAB 5

### SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan membuat karyawan lebih puas terhadap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan karyawan merasa dihargai oleh pimpinan, dan lebih percaya terhadap pimpinan mereka karena menghargai kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jadi hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, didukung karena nilai  $t$  statistik koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar  $4,0332 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ .
2. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, keadilan organisasional yang semakin baik di dalam perusahaan akan membuat karyawan semakin puas dengan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan perusahaan memberikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan menghargai karyawan sebagai bagian dari organisasi. Jadi hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, didukung, karena nilai  $t$  statistik koefisien jalur keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar  $6,6453 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ .
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional yang diterapkan semakin baik di dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional lebih memotivasi karyawan dalam bekerja, serta bertanggung jawab terhadap

4. pekerjaannya. Jadi hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung karena nilai t statistik koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar  $3,6145 >$  nilai t tabel sebesar 1,96.
5. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, keadilan organisasional yang semakin baik diterapkan dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi, sehingga memberikan timbal balik dengan bekerja lebih baik. Jadi hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung karena nilai t statistik koefisien jalur keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar  $2,3471 >$  nilai t tabel sebesar 1,96.
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat akan membuat karyawan memiliki kinerja lebih baik. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas akan memiliki semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya akan lebih baik. Jadi hipotesis kelima yang menyatakan bahwa diduga kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung karena nilai t statistik koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $4,1106 >$  nilai t tabel sebesar 1,96.

## **5.2 Keterbatasan**

Mengacu pada hasil penelitian maka terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan responden yang terbatas yaitu karyawan yang bekerja di bank-bank tertentu saja di Surabaya belm secara keseluruhan bank yang ada di

Surabaya, sehingga memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel dan kurang dapat menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi. Oleh karena itu, sebaiknya responden harus mewakili semua bank yang ada di Surabaya, sehingga kesimpulan yang diambil dapat digeneralisasi lebih baik.

2. Secara teoritis penelitian ini terbatas hanya menggali pada beberapa faktor yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, serta kepuasan kerja. Masih terdapat beberapa variabel yang juga berpotensi berperan dalam menentukan kinerja karyawan, seperti komitmen organisasional, stres kerja, lingkungan kerja, *job burnout*, pelatihan dan lain-lainya.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, hal yang masih harus menjadi perhatian adalah kemampuan pemimpin dalam memposisikan diri sama dengan karyawan. Hal ini perlu ditingkatkan lebih baik, agar karyawan dapat lebih dekat dengan karyawan, dan karyawan bisa lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih personal dari pimpinan sehingga karyawan akan dapat lebih dekat dengan karyawan.
2. Terkait dengan keadilan organisasional, hal yang masih menjadi bahan pertimbangan adalah menyangkut masalah perlakuan atasan yang tidak seharusnya membeda-bedakan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Atasan harus bersikap obyektif dan rasional dalam memperlakukan karyawan, tidak boleh condong ke sebagian karyawan. Atasan dapat menggali informasi lebih jauh dari karyawan jika ada permasalahan yang terjadi, sehingga persepsi atasan dapat lebih obyektif dalam memperlakukan

karyawan. Karena pada dasarnya setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda.

3. Untuk hal yang terkait dengan kepuasan kerja, hal yang masih menjadi bahan perhatian adalah menyangkut peluang karyawan untuk dipromosikan dalam pekerjaan. Perusahaan dapat memberikan informasi yang lebih jelas tentang aturan promosi jabatan, sehingga dapat bersikap adil dan setiap karyawan dapat memiliki kesempatan yang sama untuk maju, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Berkaitan dengan kinerja karyawan, hal yang masih harus diperhatikan adalah masalah ketelitian karyawan dalam pekerjaan sesuai standar operasional kerja. Untuk dapat meningkatkan ketelitian karyawan dalam bekerja, perusahaan dapat memperjelas standar operasional kerja, dengan prosedur-prosedur yang tertulis dan tertuang dalam deskripsi jabatan masing-masing karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*. 89 (10): 130-150.
- Al-zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 5(12): 102-109.
- Avilla, G. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 129–140.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *L Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun*, (2), 75–86.
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hussein, F. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Elmatara*. Yogyakarta: Elmatara.
- Indotelko. (2016). *Jobplanet Ungkap Tingkat Kepuasan Karyawan Bank*. <https://www.indotelko.com/read/1454309096/jobplanet-tingkat-kepuasan-karyawan-bank> 01 Februari 2016, pukul 13:44 WIB
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256–269.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98.
- Moria, R., & Sunjoyo. (2010). Pengaruh organizational justice terhadap outcome measures. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 11–29.
- Munawaroh, S. (2011). Perancangan Sistem Informasi Persediaan Barang. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, 16(2), 136–144.
- Natha, P. P. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2017). Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sinar Bali Indah. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(7),

3711–3737.

- Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842–847.
- Ojokuju R. M, Odetayo T.A, Sajuyigbe A. S. (2012), Impact of Leadership style on Organizational Performance: A case study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 202-207
- Putra, Wisnu Yogeswara. Made Surya Putra. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 2(9): 2597-2614.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Selemba Empat.
- Sethi, M., & Iqbal, H. (2013). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Journal of Social Sciences*, 7(1), 100–117.
- Singhry, H. B. (2018). Perceptions of leader transformational justice and job satisfaction in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 14(2), 80–95.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Sušanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske Teme*, 21(3), 509-526.
- Tangkilisan, H. N. S. (2007). *Manajemen publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non Formal, dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31–46.
- Yasadiputra, K., & Putra, M. (2014). Terhadap Job Satisfaction Pegawai Kontrak Pada. *Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 52–67.