BAB 6
KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. Gading Murni di Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien jalur 0,364 yang bernilai positif dengan probabilitas 0,000.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dari PT. Gading Murni di Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien jalur 0,254 yang bernilai positif dengan probabilitas 0,006.
3. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari PT. Gading Murni di Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien jalur 0,271 yang bernilai positif dengan probabilitas 0,000.
4. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari PT. Gading Murni di Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien jalur 0,182 yang bernilai positif dengan probabilitas 0,043.
5. Variabel kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari PT. Gading Murni di Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien jalur 0,334 yang bernilai positif dengan probabilitas 0,000.

6.2 Saran

Berdasarkan hipotesis penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen PT. Gading Murni terutama dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian dengan tingkat pengaruh dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah masing-masing variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan maka PT. Gading Murni , maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diperoleh bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terbesar kepada kinerja karyawan sebesar (0.364) dibandingkan kepuasan kerja (0.271). Hal ini membawa prioritas utama gaya kepemimpinan PT. Gading Murni diarahkan terhadap usaha peningkatan kinerja karyawan. Model kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan otokratik paling dimungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Gading Murni. Peran pemimpin pada PT. Gading Murni cenderung berbeda-beda yang disesuaikan dengan situasi-situasi yang dihadapi membawa pemimpin cenderung mengendalikan (*controller*) melalui pengarahan atau petunjuk serta kekuasaan untuk menolak gagasan-gagasan yang dinilai tidak layak dari karyawan. Pemimpin disini juga merupakan inti dari manajemen sehingga pembagian tugas dan pelaksanaanya

serta pengambilan keputusan dilakukan atas persetujuan pemimpin. Pemimpin pada PT. Gading Murni dianggap memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberadaan atau eksistensi perusahaan. Sesuai dalam bab pembahasan, pemimpin pada PT. Gading Murni juga melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya. Hal ini dilakukan melalui imbalan-imbalan material seperti peningkatan gaji, pemberian dan penaikan pangkat, pujian dan penghargaan (*reward*). Peningkatan kompensasi maupun yang diberikan dari hasil kinerja akan membawa dampak pada kepuasan kerja masing-masing karyawan. Hal ini memberikan pendapat bahwa peran pemimpin sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan yang akan berpengaruh pada kepuasan kerja pada PT. Gading Murni. Saran yang dapat diberikan pada pendekatan kepemimpinan situasional adalah pemimpin diharapkan lebih memperhatikan situasi yang dihadapi dan selalu mengevaluasi situasi tersebut serta memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh lebih besar terhadap kinerja (0.254) dibandingkan terhadap kepuasan kerja (0.182). Dalam mendukung upaya mengoptimalkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang dibangun pada PT. Gading Murni dapat memberikan ruang gerak bagi karyawan untuk lebih mendorong terhadap peningkatan kinerja. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi telah lama menjadi suatu acuan cara berperilaku, bersosialisasi dan

kebiasaan lainnya. Budaya organisasi pada PT. Gading Murni lebih mengutamakan kekeluargaan dan kemanusiaan serta lebih menekankan pada *team work*. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari jawaban dari para responden yaitu karyawan PT. Gading Murni yang mempunyai rata-rata setuju pada jawaban pernyataan, dimana hal ini membawa arti bahwa karyawan sudah mengetahui dan sadar akan budaya organisasi yang ada. Dengan adanya budaya organisasi yang menekankan pada hal-hal tersebut, sesuai dimensi budaya organisasi peningkatan budaya organisasi diprioritaskan pada:

a) Nilai-nilai organisasi

PT. Gading Murni sebagai perusahaan yang masih berpedoman pada *family business* yang menekankan adanya rasa kekeluargaan dan kebersamaan yang dapat diwujudkan melalui perayaan hari besar keagamaan secara bersama-sama sehingga tercipta suasana kerja penuh kekeluargaan serta bertanggung jawab.

b) Orientasi pada team

Hal ini menekankan pada rasa kebersamaan diantara karyawan yang mampu mendukung tercapainya peningkatan kinerja. Karyawan PT. Gading Murni menyadari bahwa dalam bekerja tidak harus dalam bentuk berkompetisi secara ketat.

c) Sistem imbalan

Pada PT. Gading Murni, perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi agar mendorongnya untuk lebih berprestasi. Sehingga membantu tercapainya kinerja karyawan karena imbalan yang disesuaikan dengan ekspektasi dan kontribusi karyawan dapat menjadi motivasi dalam pencapaian kinerjanya.

Manajemen disarankan untuk mempertahankan atau meningkatkan budaya organisasi yang telah dilakukan dengan mendayagunakan budaya organisasi agar lebih mempunyai nilai-nilai adaptif terhadap perubahan serta mendorong anggota organisasi untuk selalu belajar dengan nilai-nilai baru, kreatif, partisipatif. Hal ini akan mendukung budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja. Pendayagunaan budaya organisasi dapat dilakukan misalnya dengan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat, dan menyusun sistem yang kompetitif.

3. Kinerja Karyawan

Sesuai hasil penelitian kinerja karyawan paling besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja (0.334) dibandingkan kepemimpinan (0.271) dan budaya organisasi (0.182). Kepemimpinan yang cenderung otoriter pada PT. Gading Murni memungkinan terorganisasi dengan baik dan produktif. Hal ini membawa dampak bagi budaya organisasi PT. Gading Murni yang sebagian besar didasari oleh rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Hal ini dapat bahwa karyawan PT.

Gading Murni sudah sadar akan adanya budaya organisasi sebagai panutan atau acuan cara berperilaku maupun kebiasaan-kebiasaan yang ada. Pada PT. Gading Murni kinerja karyawan lebih terfokus pada kualitas dan kuantitas dari pekerjaan seseorang, dimana hal ini berdampak pada *interpersonal impact* dari karyawan sehingga prioritas kinerja karyawan yang perlu diperhatikan adalah:

a) Interpersonal impact

Kemampuan untuk mengerjakan tugas tergantung pada kemampuan dan motivasi dari karyawan masing-masing, sehingga apabila karyawan sudah mampu melakukan tugasnya karyawan tersebut harus mampu menyesuaikan dengan lingkungan di sekelilingnya dan budaya organisasi yang sudah ada yaitu kekeluargaan dan kebersamaan sehingga dapat mempermudah pengerjaan tugas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

b) Kualitas

Kualitas kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui dengan pelatihan, *sharing* antar karyawan dalam memecahkan masalah pekerjaan. Karena kualitas kerja karyawan merupakan tolok ukur tingkatan sejauh mana proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan, yang biasanya dijadikan pertimbangan pemimpin dalam pemberian kompensasi atau *reward* yang dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi.

Manajemen disarankan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja yang telah dilakukan dengan cara memberikan tambahan pendidikan dan pelatihan *(training)*, pemberian reward untuk yang berprestasi sehingga karyawan terpacu untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi dan menunjang peningkatan kepuasan karyawan.

4. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja (0.271) dibandingkan terhadap budaya organisasi (0.182), sedangkan pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja (0.334). Sesuai hasil penelitian dimana efek total yang tercermin pada *standardized total effects* kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 0.393, sedangkan efek total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 0.267. Dari kedua efek total tersebut, maka efek total kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar 0,026 sehingga dalam hal ini lebih dimungkinkan untuk ditekankan pada efek total kepemimpinan terhadap kepuasan kerja juga. Pemimpin pada PT. Gading Murni memiliki peran serta porsi yang sangat penting sebagai pengendali dan pengawas kinerja karyawannya serta dalam pengembangan dan terciptanya budaya organisasi. Pemimpin-pemimpin pada PT. Gading Murni merupakan pengajar, pemberi arah dan partisipasi dalam memberikan inspirasi bagi karyawan untuk memenuhi kepuasan kerjanya. Pemberian kesempatan untuk berkembang dan

belajar, kompensasi serta kondisi kerja yang nyaman dapat pula meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin harus dapat mengarahkan karyawannya dalam melaksanakan tugasnya agar mendapatkan penghargaan dari karyanya sehingga tercapai kepuasan kerjanya. Pada PT. Gading Murni budaya organisasi yang dibangun dapat memberikan ruang gerak bagi karyawan untuk lebih mendorong terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan pada PT. Gading Murni menganggap bahwa budaya organisasi yang sudah terbentuk dianggap sebagai suatu acuan cara berperilaku para karyawan atau panutan dari kebiasaan-kebiasaan, misalnya karyawan PT. Gading Murni cenderung merayakan hari besar keagamaan secara bersama-sama. Hal ini didasarkan karena adanya *sense of family* diantara para karyawan, sedangkan pembentukan budaya organisasi sendiri diciptakan oleh pemimpin untuk mendukung atau terciptanya kondisi kerja yang diinginkan agar mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi. Hal ini menyebabkan peran dan pengaruh pemimpin menjadi lebih penting dibandingkan budaya organisasi yang dapat dilihat dari nilai persamaan hasil penelitian ini. Karyawan merasa budaya organisasi karyawan yang sudah ada dan diciptakan oleh pemimpin bukan menjadi suatu pendukung yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja dan kepuasan apabila dibandingkan dengan kepemimpinan sehingga memiliki nilai yang rendah dibandingkan kepemimpinan. Bagi perusahaan, prioritas kepuasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

a) Kepuasan terhadap gaji atau kompensasi

Karyawan akan senang bila gajinya ditingkatkan minimal sama dengan karyawan lain, atau lebih besar dari karyawan lain. Adanya tunjangan-tunjangan yang lain untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi.

b) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan

Karyawan merasa senang dengan tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan selalu mendapat perhatian atasan atas keberhasilan yang telah dicapai. Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan akan membuat karyawan senang. Dukungan atasan yang dapat diwujudkan dalam kebijakan perusahaan, maupun sistem administrasi yang ada sebagai bentuk pemberian motivasi kerja agar karyawan selalu semangat dalam bekerja.

c) Kepuasan dengan kondisi kerja

Karyawan merasa senang dengan kondisi kerja yang cenderung damai atau terhindar dari pertengkaran. Rekan kerja yang selalu memberikan dukungan cukup membuat karyawan merasa mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja, dan karyawan merasa menikmati dapat bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab.

d) Kepuasan karena adanya kesempatan untuk berkembang

Pemberian promosi pada karyawan dapat menyebabkan karyawan termotivasi karena karyawan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan karyawan merasa puas dengan tingkat kemajuan yang dicapai.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS ATMA JAYA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Amran, Tiena G., Kusbramayanti, P. (2007). Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Performance and Satisfaction Using SEM (Structural Equation Modelling) at PT. Carita Boat Indonesia. *Journal Industrial Engineering Department*. August 27-30.

Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.

As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.

Asril, Abdullah. (2006). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Program Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kimpraswil kabupaten Pelalawan. *Jurnal Tepak Managerial Program Magister Manajemen Universitas Riau*. Vol.4, No 4:35.

Aydin, B., and A. Ceylan. (2008). The employee satisfaction in metalworking manufacturing: How do organizational culture and organizational learning capacity jointly affect it?. *Journal of Industrial Engineering and Management* 01(02):143-168.

Baron, R. A., and J. Greenberg. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Benardin, H. J and Russell. J.E.A. (1993). *Human Resource Management: An Experential Approach*. New York: McGraw- Hill.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. England: University of Exeter.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.

Cash, W. H. and F. E. Fischer. (1987). *Human Resource Planning*. Dalam Famularo, J.J., *Hand Book of Human Resources Administration*. Singapore: Fong and Sons Printers Pte Ltd.

Chatman, Jennifer and Bersade. (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42.

Dougherty, D., and Cynthia Hardy. (1996). Sustained Product Innovation In Large Mature Organization: Overcoming Innovation-To-Organization Problems. *Academy of Management Journal Vol 39 :1120-1153*

Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*. (3rd Ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.

Ferdinand, Augusty. (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.

Ghozali, Imam. (2008) *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariat Data Analysis*, New Jersey : Prentice Hall.

Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.

Hamidi, Yadollah. (2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 3(3): 2563-2569.

Hasibuan, Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.* New York: Oxford University Press.

Kottler, John P and James L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance.* New York: The Free Press.

Koesmono, H. Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.* Vol. 7. No. 2: 162-179.

---------- (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Career Plateau terhadap stress kerja, Komitmen Organisasi dan OCB Perawat Rumah Sakit Haji Surabaya. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi Vol 7: 47-66*

Kirk L. Rogga. (2001). Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Journal Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.

Kohli, Ajay., Shervani, T. A. and Goutam, N. Callagalla. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research Vol.XXXV, May: 267-274*

Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*, (9th Ed) Singapore: McGraw-Hill International Companies Inc.

Maholtra, N. K. (2007). *Marketing Research An Applied orientation.* (5th Ed). New Jersey: Prentice Hall.

Mangkunegara, Anwar P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Bandung: T. Remaja Rosdakarya.

---------- (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.

Maslow, Abraham H. (1984). *Motivasi dan Kepribadian.* Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

---------- (2007). Leadership Culture Sebagai jawaban Atas Tantangan kepemimpinan di Era Kompetisi Global : Suatu Galang Gagas. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia.* Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Indonesia. Vol. 3: 8.

Nimran, Umar. (2004). *Perilaku Organisasi.* Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.

Northouse, P. G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*. (3rd Ed.) New Delhi: Response Book.

Paloepi, T. Rahadjeng. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Pastin. (1986). *The Hard Problem Of Management*. California: Jossey Bass Inc.

Pilling, K. B. (1999). Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management Vol. XIX, No. 2: 35-45*

Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. (7th Ed.) Jakarta: Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo.

---------- (2003). *Organizational Behavior*. (10th Ed.) Singapore: Prentice Hall.

Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Universitas Petra,* Vol 7. No 1: 22-47.

Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publisher.

Sujan, dan Nirmalya Kumar. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing Vol 58: 34-52*

Sule, E. (2002). Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* Vol.2, No.2. Yogjakarta: STIE YKPN.

Song, M. R., and Barbara Dyer. (1996). The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comperative Study of U.S. and Japanese Firm. *Journal of International Business Studies*, November: 467-493

Thoyib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Brawijaya.*

Tika, H. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.