

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan hasil empiris dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut positif dan signifikan sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya motivasi maka kepuasan kerja pegawai dapat meningkat. Dalam hal bekerja dalam kondisi yang baik dan diberi fasilitas yang mencukupi merupakan hal yang paling memotivasi kepuasan kerja pegawai. Namun demikian kepuasan kerja ini akan lebih meningkat apabila indikator motivasi rasa aman dalam melakukan pekerjaan di kantor dan di lapangan karena adanya jaminan asuransi dapat terpenuhi.
2. Berdasarkan hasil empiris dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diukur dengan aspek (1) kharisma (2) inspirasi (3) stimulasi intelektual (4) kepekaan individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SMA Katolik Santo Stanislaus. Hal ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah telah mencapai target yang diharapkan. Dalam hal kepemimpinan, Kepala SMA Katolik Santo Stanislaus telah memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja, terutama dalam aspek kharisma. Kepuasan kerja ini dapat

ditingkatkan lagi apabila diberikan perhatian yang lebih pada aspek stimulai intelektual di kalangan pegawai di SMA Katolik Santo Stanislaus.

3. Berdasarkan hasil empiris dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bila motivasi kerja pegawai ditingkatkan akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja pegawai di SMA Katolik Santo Stanislaus. Hal ini dapat dilakukan melalui peraturan tentang penggajian yang baik, aturan tentang tunjangan dan bonus, penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, kesempatan untuk maju, pemberian jaminan asuransi dan hari tua, rasa diterima dalam kelompok, dan perlakuan yang wajar oleh pimpinan. Ini berarti bahwa harus ada sistem maupun standar operasional yang jelas yang mengaturnya.
4. Berdasarkan hasil empiris dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian tetap dipandang perlu untuk dilakukan upaya dalam rangka meningkatkan indikator-indikator kepemimpinan transformasional yang masih belum maksimal terutama dalam aspek stimulasi intelektual. Hal ini dapat ditempuh dengan pengembangan rasionalitas, kreativitas, penghargaan terhadap ide-ide yang disampaikan pegawai, dan lebih melibatkan pegawai dalam memecahkan masalah sekolah.
5. Berdasarkan hasil empiris dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini pegawai merasakan kepuasan yang tinggi pada indikator promosi jabatan oleh yayasan yang dirasakan cukup adil, serta adanya arahan dari Pimpinan Sekolah dalam menghadapi tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja pegawai akan lebih meningkat bila diberikan perhatian pada gaji yang diterima pegawai yang agar sesuai dengan yang diterima pegawai lain. Gaji disini, dapat diwujudkan dalam bentuk apresiasi berupa penghargaan sebagai pegawai berprestasi, kemudahan penggunaan fasilitas sekolah maupun hal lain yang tidak harus selalu berupa nominal dalam gaji yang sudah lebih terstruktur aturannya.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah disebutkan, penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, sehingga hasil penelitian yang dicapai dapat saja belum menunjukkan hasil yang maksimal. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah responden penelitian cukup kecil sebagai konsekuensi dari pemilihan tempat penelitian yang berada di sekolah SMA Katolik Santo Stanislaus. Hal ini berdampak pada setiap responden memiliki pengaruh cukup besar dalam menentukan hasil penelitian.
- b. Tingkat heterogenitas responden yang cukup besar yang dalam hal ini juga berdampak pada hasil penelitian. Yang dimaksudkan disini sebagai contoh adalah tingkat pendidikan responden, dan masa kerja. Mengingat jumlah responden yang sedikit maka jawaban responden yang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang berbeda akan mempengaruhi hasil penelitian.
- c. Pada penelitian ini hanya terbatas pada 2 variabel bebas yaitu motivasi, dan kepemimpinan, yang dianalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dan

dianalisis dampaknya terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian ini tidak menganalisis variabel kepuasan sebagai mediasi.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka saran yang dapat diberikan kepada SMA Katolik Santo Stanislaus adalah sebagai berikut:

1. Pihak Pimpinan SMA Katolik Santo Stanislaus dapat terus menjalankan model kepemimpinan transformasional yang dalam penelitian ini terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai
2. Disarankan dalam penelitian lebih lanjut untuk dapat dilakukan penelitian secara kualitatif, untuk memperdalam dan membuahakan hasil-hasil penelitian yang semakin memperkaya, sehingga kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat semakin terus ditingkatkan
3. Disarankan pada penelitian lebih lanjut, bilamana tetap menggunakan analisis secara kuantitatif untuk lebih memperhatikan responden dalam memberikan jawaban. Bilamana diperlukan dapat dibantu dengan dibimbing atau ditempuh dengan pendekatan persuasif.
4. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustia, D. (2005). Pengaruh Profesionalisme Auditor Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja serta Turnover Intentions di Jawa dan Bali. *Disertasi* Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya .
- Agustina, L. (2009). Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, dan Kelebihan Peran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor (Penelitian pada Kantor Akuntan Publik yang Bermitra dengan Kantor Akuntan Publik Big Four di Wilayah DKI Jakarta). *Jurnal Akuntansi Volume 1* , 1.
- Aliyah, J. (2013). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Studi Kasus di SD Al Hikmah Surabaya*. Surabaya: Inspirasi Manajemen Pendidikan, Volume 1, No. 1. <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/3808>
- Aminullah, D., Tripalupi, L. E., & Dunia, I. K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah pada SMP N 4 Negara. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi* , 4.
- Arcana, N. (1996). *Pengantar Statistik II untuk Ekonomi Bagian Inferensial*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astuti, A. D. (2012). *Hubungan Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja PNS di PPPPTK Bidang Otomotif dan Elektronika Malang*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan UM, 2012.
- Avolio, & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage.
- (1987). *Emerging Leadership Vitas*. (I. J. Hunt, Penyunt.) Lexington, MA: D.C. Heath.
- Aziz, Y. (2001). Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Lintasan Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang* , Volume 18 Nomer 1.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Brahmasari, I. A. (2004). Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos. *Disertasi Universitas Airlangga Surabaya*
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P. H. (1995). 'Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership',. *Journal of Applied Psychology*, 80(4) , 468-478.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dalam M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (hal. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Cash, W. H., & Fischer, F. E. (1987). Human Resource Planning. *Famularo, J.J., Hand Book of Human Resources Administration* , hlm 10.3-10.20.
- Deluga, R. J. (1998). American Preidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance. *Leadership Quarterly*, vol. 9, no. 3 , 265-291.
- Durianto, Sugiarto, & Sitingjak, T. (2001). *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ermayanti Dwi, T. A. (2001). Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang* .
- Fritzsche, B., & Parrish, T. (2005). Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work. Dalam R. a. In: Brown, *Theories and Research on Job Satisfaction* (hal. 180-202). New York: Wiley.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi Analisis Multi Variat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- (2006). *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gibson, e. a. (1995). *Organisasi dan Manajemen, Edisi ke-4*. Jakarta: Erlangga.
- Hair, J. F., & Lukas, B. J. (2003). *Marketing Research*. Sydney, Australia: McGraw Hill Australia.
- Hair, J. P. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen; Ed. 2; Cetakan 13*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartanto, F. M. (1991). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*. Jakarta: Seminar Departemen Tenaga Kerja.
- Hasibuan, M. S. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1998). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 , 695-702.
- Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (1991). The Structures of Work: Job Design and Roles. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. vol. 2: Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. , 165–207*.
- Hornby, A. S., Ashby, M., & Wehmeier, S. (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary (Oxford Advanced Learner's Dictionary)*. Oxford: Oxford University Press.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: John Willey and Sons.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management* , 489-501.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur: *Disertasi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (October 1967). The Effect of Performacne on Job Satisfaction. *Industrial Relation: A Journal of Economy and Society* , 20-28.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). The effects of individual differences on the performance of hierarchical decision making teams Much more than G. *Journal of Applied Psychology* , 82, 803-811.

- Linawati, & Suhaji. (2012). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Herculon Carpet Semarang). *Jurnal STIE Widya Manggala, Semarang Kajian Akuntansi dan Bisnis*, , 1-14.
- Locke. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of organizational behavior* 23(6) , 695-706.
- (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10 ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahesa, D. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating. Studi pada PT Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java). *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Vol. Cetakan ke-6). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row.
- (1984). *Motivation and Personality*. New York: Nueva York: Harper & Row.
- Mathieu, J., & Hamel, D. (1989). A Causal Model of The Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Non-Professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34(3) , 299-317.
- Mathis, R. B. (2007). *Human Resource Management 10th Edition*. Singapore: Thomson Asia Pty Ltd.
- Minner, J. B. (1988). *Organization Behavior, Performance, Productivity*. New York at Buffallo: State University.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row New York.

- (2003). *The Strategy Process* (Vol. 4 ed., gl.). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nawawi, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nimran, U. (2002). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Pramudyo, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Vol. 1 No. 1*.
- Rahayu. (2001). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada RSUD Purworejo*. Yogyakarta: UMY Yogyakarta.
- Rahmi, B. M. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Tesis: Program Pasca Sarjana Universitas Udayana, Denpasar*
- Rao, T. V. (1992). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Redmond, M., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55:120–51.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi* (edisi 9 ed., Vol. Jilid 1). Printice Hall, PT. Indeks Kel. Gramedi.
- (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- (2003). *Perilaku Organisasi* (Vol. Edisi ke 9). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (edisi 12 ed., Vol. Jilid 1). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Santoso, S. (2001). *Mengolah Data Statistik secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sarros, J. C., & Butchatsky, O. (1996). *Leadership: Australia's Top CEO's: Finding Out What Makes Them The Best*. Pymble, N. S. W.: Harper Business.
- Scarnati, J. T. (2002). Leader as Role Modes : 12 Roles. *Career Development International* , 181-189.
- Seltzer, & Bass, B. M. (1990). Transformasional Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management* , 693.
- Siagian, S. P. (1999). *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Simamora, H. (2002). *Akuntansi Manajemen, edisi 2*. Jakarta: UPP AMP YKPN.
- Soegihartono. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang. *Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya* , 123-139.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications, Inc.
- Steers, R. M. (1984). *Efektivitas Organisasi. Seri Manajemen 47*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1989). *Management Organizations Human Resources*. USA: Longman Higher Education.
- Sudjana. (2000). *Statistik untuk Ekonomi dan Niaga II*. Bandung: Transito.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsini, A. (1992). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis (Vol. Edisi Revisi V)*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Suharto dan Cahyono, B. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*, Volume 1, Nomor 1, 13-30.
- Sujak, A. (1990). *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali.
- Supramono, & Utami, I. (2004). *Desain Penelitian Studi Akuntansi dan Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suprpto, & Ernawati. (2009). Pengaruh Kualitas Pelayanan Jasa terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 3 No. 1 Juni 2009*, 1-8.
- Sutiadi. (2003). *Pendidikan Nilai Moral Ditinjau dari Perspektif Global*. Yogyakarta: UNY-FB.
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan. *Jurnal. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi*, p. 10.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The Transformastional Leader*. New York: Wiley.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevancie of Traits and Relationships. *Personal Psychology Volume 52; Issue 3;* , 591-620.
- Tika, H. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) SMA. Katolik Santo Stanislaus. (2014). *Dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan SMA Katolik Santo Stanislaus*. Surabaya: SMA. Katolik Santo Stanislaus.
- Timpe, A. D. (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya*. Yogyakarta: Gramedia.
- (2000). *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Triguno. (2000). Budaya Kerja. Dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Ukas, M. (2006). *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Uno, H. B., & Latumenggo, N. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Usmara. (2006). *Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Amara Books.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (& T. A. N. Henderson, Penyunt.) Glencoe, IL: Free Press.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term Fore-casting of Transformational Leadership and its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings. Dalam K. C. (Eds.), *Measures of Leadership* (hal. 151-170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization) Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia.
- (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zalesnik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?". *Harvard Business Review*. May-June 55(3) , 67-78.
- Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). *Attitudes: A New Look at an Old Concept in D. Bar-Tal & A. Kruglanski (Ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press.