

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Setelah dilakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang menjadi sampel yaitu seluruh Agen penjualan asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Purwodadi yang berjumlah 93 orang, kemudian data yang diperoleh diolah menggunakan program SmartPLS, untuk menguji hipotesis.

Penelitian ini mengembangkan 5 hipotesis yang dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja artinya karakteristik pekerjaan yang semakin baik akan mendorong timbulnya Kepuasan Kerja.
2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja artinya semakin baik karakteristik pekerjaan akan mendorong kinerja Sumber Daya Manusia.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, artinya dengan meningkatnya gaya kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan maka kepuasan kerja.

4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, artinya dengan meningkatnya gaya kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, artinya adanya kepuasan kerja baik dalam hal karakteristik pekerjaan maupun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

5.2. Implikasi Teoritis

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan lima implikasi teoritis, yaitu:

1. Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2009) dan Lubis (2012) yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sumber daya manusia.

Mengacu tentang adanya *research gap* pada bab Pendahuluan di muka, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini *tidak sejalan* dengan hasil penelitian terdahulu oleh Thomas E.V. Rahajaan, Bambang Swasto, Kusdi Rahardjo, (2013) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

2. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia menunjukkan hasil yang *konsisten* dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Zunaidah (2010) dan Kasih (2013) yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Terkait pada latar belakang penelitian ini tentang adanya *research gap*, hasil penelitian ini berarti *tidak sejalan* dengan hasil temuan Mulyanto (2014) yang mendapatkan kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini mempertegas kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini *sejalan* dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan Anggraeni (2013) dan Setiawan (2013) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan sumber daya manusia.
4. Penelitian ini juga mempertegas hasil penelitian bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja. Sebelumnya, kajian yang dilakukan Baskoro (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Demikian pula studi yang dilakukan Setiawan (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber daya manusia.

5. Kesimpulan yang didapat penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2012) dan Suharnomo (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun hasil ini penelitian ini sejalan dengan kesimpulan penelitian yang didapat 'Aini (2014), kajian yang dilakukan Akbar (2013) dan disertasi Usman (2011) yang menyimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Sumber daya manusia.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya yaitu perlunya menumbuhkan gaya kepemimpinan transformasional. Masalah kepemimpinan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap perusahaan tempatnya bekerja, sehingga dalam jangka panjang akan membuat perusahaan lebih efektif. Hal ini juga diharapkan dapat menjadi evaluasi bagi pihak manajemen perusahaan, karena perlu dipahami bahwa dalam industri jasa asuransi peran pemimpin sangat berpengaruh.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja maka dapat dihasilkan beberapa implikasi penelitian yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, yaitu :

1. Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan melalui indikator signifikansi tugas, Otonomi dan Umpan Balik. Berdasarkan nilai estimasi yang diperoleh dalam tabel *Cross Loading* dapat diketahui bahwa Umpan balik (Atasan mengevaluasi sebagai umpan balik dalam meningkatkan kinerja karyawan) menjadi faktor yang paling berperan dalam peningkatan kepuasan kerja dan berhubungan erat dengan dimensi “lebih menikmati pekerjaannya daripada waktu luangnya”. Sedangkan dari nilai estimasi *Cross Loading* diperoleh pula data bahwa dimensi signifikansi tugas (mengerti dengan baik pentingnya pekerjaan yang dilakukan bagi perusahaan) aktifitas yang paling kecil efeknya terhadap timbulnya kepuasan kerja, sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengoptimalkan peran supervisi atasan dalam memberikan dukungan, motivasi, kontrol dan evaluasi yang lebih kondusif agar lebih dapat mengoptimalkan waktu yang digunakan untuk pekerjaan.

2. Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Kinerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan melalui indikator Signifikansi tugas, Otonomi dan Umpan Balik. Berdasarkan nilai estimasi yang diperoleh dalam tabel *Cross Loading* dapat diketahui bahwa Umpan balik (Atasan mengevaluasi sebagai umpan balik dalam meningkatkan kinerja karyawan) menjadi faktor yang paling berperan dalam peningkatan kinerja dan berhubungan erat dengan indikator kemampuan

mendapatkan pelanggan baru. Sedangkan dari nilai *Cross Loading* pula diperoleh data bahwa dimensi kemampuan dalam *closing sale* mendapatkan nilai terkecil sehingga dapat dinyatakan di pai adalah perolehan nasabah baru tetapi responden mengalami kendala dalam melakukan *closing sale*. Bagi perusahaan hal ini tentunya menjadi perhatian terkait kemampuan agen dalam melakukan *closing sale* sehingga akses yang telah diperoleh dengan didapatnya nasabah baru tidak sia-sia karena hambatan kemampuan melakukan *closing sale*. Pengalaman dan pelatihan yang cukup intens kepada para agen akan sangat berpengaruh terhadap hal ini.

3. Kepuasan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan Kepemimpinan Transformasional melalui indikator *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*. Berdasarkan nilai estimasi yang diperoleh dalam tabel *Cross Loading* dapat diketahui bahwa *Individualized consideration* (Pimpinan selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik terhadap karyawan) menjadi faktor yang paling berperan dalam pembentukan kepuasan kerja dan berhubungan erat dengan dimensi “lebih menikmati pekerjaannya daripada waktu luangnya”. Sedangkan dari nilai estimasi *Cross Loading* diperoleh pula data bahwa dimensi *Inspirational motivation* (Pimpinan mampu memotivasi sehingga agen lebih terinspirasi untuk melaksanakan tugas dengan baik) menjadi aktifitas yang paling kecil efeknya terhadap timbulnya kepuasan kerja, sehingga hal yang perlu dilakukan adalah pimpinan melakukan komunikasi yang lebih luwes tanpa harus selalu dimotivasi/ditekan sehingga agen lebih

optimal dalam memanfaatkan waktunya dalam rangka pencapaian target pekerjaan. Stimulus yang lebih menarik akan memberikan dorongan yang lebih baik daripada sekedar inspirasi untuk meningkatkan motivasi.

4. Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Kinerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan Kepemimpinan Transformasional melalui indikator *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration Person*. Berdasarkan nilai estimasi yang diperoleh dalam tabel *Cross Loading* dapat diketahui bahwa *Individualized consideration* (Pimpinan selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik terhadap karyawan) menjadi faktor yang paling berperan dalam peningkatan Kinerja dan berhubungan erat dengan dimensi kemampuan mendapatkan pelanggan baru. Sedangkan dari nilai estimasi *Cross Loading* diperoleh pula data bahwa dimensi *Inspirational motivation* (Pimpinan mampu memotivasi sehingga agen lebih terinspirasi untuk melaksanakan tugas dengan baik) menjadi aktifitas yang paling kecil efeknya terhadap peningkatan kinerja, sehingga hal yang perlu dilakukan adalah membina komunikasi dan hubungan yang lebih baik daripada sang pimpinan hanya memberikan motivasi yang inspiratif. Melalui komunikasi dan hubungan yang terbina baik dengan pimpinan ini agen akan lebih terdorong untuk berusaha mencapai target yang ditentukan tanpa harus ditekan oleh pimpinan tersebut. (antara lain karena faktor budaya *ewuh pakewuh* sebagai budaya yang khas pada masyarakat Jawa).

5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja.

Indikasi yang mengakibatkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dapat dimungkinkan dari faktor individu dan psikologi. Mayoritas responden yang mempunyai usia antara 35 – 45 tahun sebanyak 41 orang (52,6%) menjadi menarik untuk diidentifikasi guna mengetahui penyebab kurang sesuai tingkat kepuasan dengan kinerja yang diberikan. Faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis mempengaruhi kinerja. Sistem perekrutan agen yang masih perlu disempurnakan mengakibatkan kemampuan sumber daya manusia yang direkrut terkadang kurang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Selain kemampuan dan keterampilan yang menghambat kinerja.. Faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis mempengaruhi kinerja. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja baik dalam karakteristik pekerjaan maupun pimpinan tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memberikan beberapa pemikiran untuk pengembangan pengetahuan dan juga terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang perlu diperhatikan pada penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Pada penelitian ini hanya dilakukan pada Agen penjualan asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Purwodadi saja untuk penelitian

berikutnya sangat disarankan untuk dilakukan dengan beberapa setting AJB Bumiputera 1912 dan tidak hanya di wilayah Purwodadi saja..

2. Penelitian ini hanya menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih dikembangkan lagi, misalnya: kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan variabel dependen lain (motivasi kerja, keinginan berpindah, komitmen organisasi, dll). Terakhir, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan yang mungkin saja terjadi dan dapat mempengaruhi hasil temuan. Oleh sebab itu agar diperoleh hasil yang layak diperlukan penelitian yang sejenis untuk dapat mendukung penelitian sebelumnya.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mengenai analisis faktor-faktor yang terkait dengan Kepemimpinan Transformasional yang masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan variabel dependen lain (motivasi kerja, keinginan berpindah, komitmen organisasi, dll).
2. Temuan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia perlu dikaji lagi dengan mengganti variabel yang bersifat psikologis lain seperti variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

3. Temuan penelitian ini meskipun telah menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria fit yang sangat baik, namun masih sebagian dari kontribusi dari variabel-variabel yang dapat menjelaskan variansi dalam perilaku dan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa masih terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku pegawai.