

## 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini akan membahas mengenai kesimpulan yang akan menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan. Di dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai diskusi hasil penelitian dan keterbatasan penelitian. Selain itu, dalam bab ini peneliti menyertakan saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis.

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana interaksi antara faktor-faktor motivasi kerja karyawan dengan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero). Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa faktor-faktor motivasi kerja karyawan memiliki interaksi dengan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero). Hal ini menandakan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### 5.2 Diskusi

#### 5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis null ( $H_0$ ) dalam penelitian ini diterima yang berarti faktor-faktor motivasi kerja karyawan memiliki interaksi dengan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero). Hasil tersebut mengandung makna bahwa pada sampel penelitian ini, motivasi kerja karyawan berhubungan dengan kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, diketahui bahwa faktor *hygiene* dan faktor *motivator* dari motivasi kerja karyawan lebih memiliki interaksi dengan kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero) daripada kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero). Hasil penelitian yang menunjukkan kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina

(Persero) lebih memiliki interaksi pada faktor *hygiene* dari motivasi kerja karyawan sesuai dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Wutun (2001) dan Yukl (2006). Mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan persetujuan antara pemimpin dan bawahannya dimana proses pertukaran yang terjadi tersebut dapat menimbulkan kepatuhan bawahan terhadap permintaan pemimpin meskipun hal ini tidak menimbulkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas.

Sementara itu di sisi lain, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero) lebih memiliki interaksi pada faktor *motivator*, tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bycio, Hackett, & Allen (1995). Mereka menjelaskan bahwa justru pemimpin transformasional yang dipandang sebagai pemimpin yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan untuk mencapai hasil tertentu melebihi transaksi yang bersifat ekonomis, yaitu dengan cara memperluas dan meningkatkan kebutuhan bawahan serta mendorong bawahan untuk menggapai minat pribadinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Pertamina (Persero) lebih memiliki interaksi dengan kedua faktor motivasi kerja, yaitu faktor *hygiene* yang berdasarkan pada kebutuhan dasar dan faktor *motivator* yang berdasarkan pada kebutuhan akan perkembangan.

Hasil penelitian yang lainnya juga memberikan informasi bahwa kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan karyawan di PT. Pertamina (Persero) memiliki arah interaksi yang negatif terhadap faktor *hygiene* dari motivasi kerja karyawan. Arah interaksi negatif ini menjelaskan bahwa semakin tinggi intensitas kepemimpinan yang dipersepsi oleh karyawan di PT. Pertamina (Persero) akan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan yaitu menurunnya faktor *hygiene* dan sebaliknya. Hal ini tidak sesuai dengan penjelasan dari Munandar (2001) dimana pada kepemimpinan transaksional dan transformasional, pemimpin berupaya mengubah bawahannya agar mau bekerja lebih keras mencapai prestasi yang lebih tinggi dan bermutu.

### 5.2.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan pada jam kantor dimana karyawan sedang bekerja sehingga ada indikasi bahwa karyawan cenderung mengisi kuesioner secara cepat dan kurang seksama. Hal ini dapat menimbulkan bias-bias tertentu dalam pengisian kuesioner. Bias yang lainnya adalah karyawan merasa terpaksa untuk mengisi kuesioner karena adanya perintah langsung dari atasan mereka. Bias-bias ini perlu menjadi perhatian didalam melakukan penelitian karena dapat mengurangi kualitas respon yang obyektif dalam mengisi kuesioner.
2. Seperti diketahui bahwa PT. Pertamina (Persero) memiliki banyak kantor cabang baik di Jakarta, di berbagai provinsi di Indonesia bahkan di luar negeri. Oleh karena itu peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian sejenis di kantor PT. Pertamina (Persero) yang lainnya untuk memperluas area penelitian. Hal ini juga berkaitan dengan kemungkinan adanya perbedaan budaya dari lokasi/daerah dimana kantor PT. Pertamina (Persero) berada, yang mungkin mempengaruhi budaya perilaku kerja karyawan sehingga mungkin akan menimbulkan perbedaan hasil penelitian.
3. Kedua alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki jumlah item yang tidak setara pada setiap dimensinya. Alat ukur Motivasi Kerja Karyawan yang diadaptasi dari Pakarti (1989) memiliki salah satu subfaktor dengan item paling banyak yaitu subfaktor *supervision* dengan 12 item, sedangkan alat ukur Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan dari Sukhirman (1996) memiliki item kepemimpinan transformasional yang jauh lebih banyak dibandingkan item kepemimpinan transaksional. Ketidaksetaraan item ini perlu dicermati untuk menjaga reliabilitasnya.

## 5.3 Saran

### 5.3.1 Saran Metodologis

Adapun saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Sebelum penelitian, perlu dilakukan sosialisasi atau kejelasan tentang tujuan penelitian yang pada hakikatnya adalah dalam kerangka akselerasi perubahan PT. Pertamina (Persero).
2. Melakukan pengambilan data pada pagi hari pada saat kesibukan karyawan belum meningkat sehingga diharapkan dapat mengisi kuesioner dengan lebih seksama.
3. Melakukan penelitian sejenis di kantor-kantor PT. PT. Pertamina (Persero) (persero) yang lain. Dengan demikian maka dapat dilakukan generalisasi untuk PT.PT. Pertamina (Persero) sehingga dapat memberikan kontribusi bagi proses pencapaian perubahan yang sedang dilakukan oleh PT. PT. Pertamina (Persero) (persero).

### **5.3.2 Saran Praktis**

Selain itu, peneliti mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi pengembangan PT. Pertamina (Persero), khususnya kantor Pertamina pusat, yaitu:

1. Pihak perusahaan dapat menggunakan alat ukur skala sikap kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini sebagai salah satu tes pada karyawan baru untuk memprediksi kecenderungan motivasi yang ada pada calon karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. Dengan berdasarkan pada analisis data, PT. Pertamina (Persero) dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan motivasi kerja yang ingin ditimbulkan oleh perusahaan agar kinerja karyawan dan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

Adianto, Hari., Agustin, Yuke., Trindira, Happy. (2005, September). *Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performansi Kerja Operator pada Bagian Produksi*, 7 (2), 125-138. Juli 2, 2008. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>

Adler, Nancy J. (1991). *International Dimension of Organizational Behavior second edition*. USA: PWS-KENT Publishing Company.

Anoraga, Pandji. (2001). *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya

Barbuto, John. E. Jr. (November, 2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 26-40. November 27, 2007. ABI/INFORM Global.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Berry, Lilly M. (1998). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> Ed. Singapura: McGraw-Hill Companies.

Boerner, Sabine., Eisenbeiss, Silke. Astrid., Griessier, Daniel. (2007). Follower Behavior and Organizational Performnace: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 3. 15-26. November 27, 2007. ABI/INFORM Global. Proquest database.

Burke, R. J. (June, 1965). Are herzberg's motivators and hygienes unidimensional?. *Journal of Applied Psychology*, 50, 4, 317-321. March 14, 2008. Proquest database.

Bycio, Peter., Allen, Joyce S., Hackett, Rick D. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 4. 468-478.

Crocker, L., Algina, J. (1986). *Introduction to Classical & Modern Test Theory*. Florida: Hartcourt Brace Jovanovich College Publisher.

Davis, Beverly.M. (2004). *The Impact Leadership On Employee Motivation*. Royal Roads University, Thesis. Proquest database.

DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. (2<sup>nd</sup> ed.). California: Sage Publications