

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan baik paparan secara deskriptif maupun pengujian hipotesis yang telah ditetapkan pada hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI dapat disimpulkan sebagai berikut:

A.1. Persepsi Responden Tentang Iklim Organisasi.

Pada paparan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi, para karyawan memiliki persepsi pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 81,4%. Sementara dimensi dukungan interaksi memiliki respon positif terbesar dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sikap saling mendukung, membantu sesama pegawai memiliki hubungan yang erat dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI.

A.2. Persepsi Responden Tentang Gaya Kepemimpinan.

Pada paparan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan, para karyawan memiliki persepsi pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 72,6%. Dimensi *partisipatif* memiliki respon positif terbesar dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sikap proaktif dari pimpinan unit kerja dalam merespon usul atau ide dari staff, aktif menginformasikan kebijakan-kebijakan yang baru, keaktifannya untuk memberi tahu fungsi dan peran pegawai, dan

keaktifan lainnya yang berkaitan dengan standart prestasi pekerjaan sangat mewarnai tipikal gaya kepemimpinan yang digunakan. Respon positif ini menunjukkan bahwa hampir $\frac{3}{4}$ karyawan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI memiliki nilai positif dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para pemimpin-pemimpin mereka.

A.3. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja.

Hasil pada paparan ini menunjukkan terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI. Hasil ini sesuai dengan teori-teori yang ada beserta beberapa penelitian yang penulis cantumkan.

Sementara pada paparan hubungan antara setiap dimensi iklim organisasi dengan variabel motivasi kerja, ternyata dimensi dukungan interaksi menempati urutan teratas, sehingga menurut persepsi karyawan dimensi ini sangat mendukung motivasi kerja. Dimensi dukungan interaksi ini implementasinya berupa sikap mendukung antar sesama anggota organisasi, saling percaya antar anggota organisasi, dan kerjasama antar sesama anggota organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dengan motivasi kerja pegawai. Akan tetapi hal ini perlu dukungan dimensi-dimensi lainnya, agar tercipta kondisi iklim yang kondusif sehingga menimbulkan motivasi kerja yang lebih besar. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Min-Huei Chien (2004 ; 428 – 432) yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan dari organisasi, manajemen harus memahami motivasi mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

A.4. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja.

Hasil pada paparan ini menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor

Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI. Hasil ini sesuai dengan teori-teori yang ada beserta beberapa penelitian yang penulis cantumkan.

Deskripsi dari hubungan antara setiap dimensi gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja, menurut persepsi karyawan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *participative* memiliki hubungan yang lebih kuat dibanding dengan 2 dimensi gaya kepemimpinan lainnya (*directive* dan *supportive*). Hal ini menunjukkan bahwa sikap pemimpin yang mendukung pekerjaan staff juga memiliki hubungan yang cukup erat dengan motivasi kerja. Dukungan itu dapat berupa perhatian terhadap anggota organisasi secara pekerjaan maupun secara personal. Perlu diingat dengan tidak mengecilkan arti dari 2 dimensi gaya kepemimpinan lainnya, sudah sepantasnya para pimpinan unit di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam tidak sekedar men-*direct* dan men-*support* saja, tetapi juga ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan di unit masing-masing. Sehingga hal ini akan mengilhami para staffnya untuk menambah motivasi kerjanya.

A.5. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja.

Hasil pada paparan atau uji F menunjukkan terdapat hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam. Motivasi merupakan dorongan atau stimulus yang datang dari dalam diri orang tersebut untuk bertindak. Motivasi kerja seorang pegawai merupakan gambaran seorang pegawai akan minat atau kesungguhannya dalam menjalankan suatu proses pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi kerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor. Pada konsep penelitian ini ternyata faktor iklim

organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan motivasi kerja.

Keterkaitan antara sisi deskripsi, sisi hipotesis dan sisi observasi dengan diskusi kelompok, nampaklah bahwa secara deskripsi iklim organisasi di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sudah tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga menyebabkan pegawai merasakan suatu kondisi yang kondusif. Demikian juga dengan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja dari ketiga sisi dimensi, ternyata dimensi *participative* yang paling banyak didukung oleh karyawan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI. Dengan demikian sudah semestinya dengan kondisi iklim yang kondusif, disertai gaya kepemimpinan yang baik, maka sudah barang tentu motivasi kerja diharapkan tumbuh dengan baik, hanya memang jika terjadi fenomena yang seperti yang dipaparkan pada bab1, maka menurut hasil diskusi kelompok hal tersebut bersifat kasuistik yang dalam artian kondisi psikologis pegawai tersebut labil, kemudian gaya kepemimpinan yang dirasakannya kurang tepat, sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan yang akan menyebabkan motivasi kerjanya menurun, apalagi jika ditambah kondisi gaji pegawai negeri sipil yang relatif kecil untuk kondisi kehidupan di kota metropolitan seperti jakarta ini, yang dirasa kurang mencukup.

B. Saran

Berdasarkan-paparan-paparan kesimpulan diatas, maka penulis menyarankan:

1. Kondisi iklim organisasi yang sudah tercipta perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara memperbaiki dimensi-dimensi selain dimensi dukungan interaksi, sehingga para pegawai merasa nyaman untuk bekerja sehingga akan memotivasi pegawai tersebut.
2. Para pemimpin harus terus berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik di jajaran unit kerja masing-masing dengan menerapkan gaya

kepemimpinan yang tepat antara perpaduan *directive*, *supportive* dan *participative*. Kombinasi gaya kepemimpinan yang tepat akan mewujudkan motivasi kerja pegawai meningkat.

3. Peningkatan pemahaman terhadap SDM di jajaran Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI tentang perubahan-perubahan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan yang dirasakannya, sehingga dengan tingkat pemahaman yang baik, diharapkan terciptanya *good governance*.
4. Peningkatan kualitas *leadership* bagi para pemimpin di setiap unit kerja agar dapat berperilaku sebagai pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan kondisi di unit kerja masing-masing.
5. Terus mendorong kepada semua elemen-elemen yang bernaung dibawah Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga semua pegawai dapat menimbulkan motivasi kerja bagi dirinya, yang berujung pada kinerja organisasi yang baik.