

BAB V

PENUTUP

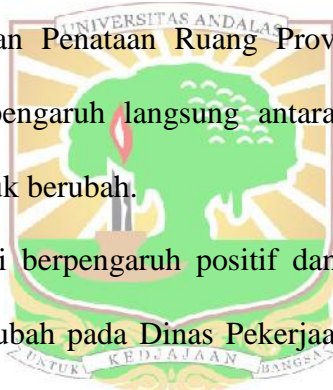
5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan bahwa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan komitmen dan perilaku kepemimpinan transaksional merupakan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan komitmen dan kecerdasan spiritual merupakan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Ini dapat dimaknai bahwa kecerdasan spiritual memberikan pengaruh yang tidak berarti terhadap kesiapan untuk berubah dalam arti bahwa walaupun kecerdasan spiritual meningkat tidak memberikan pengaruh yang berarti pada kesiapan untuk berubah.
2. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Ini dapat dimaknai bahwa kecerdasan spiritual memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dalam arti dengan meningkatnya kecerdasan spiritual berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Ini dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan tidak berarti terhadap kesiapan untuk berubah dengan arti bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja justru akan menurunkan kesiapan pegawai untuk berubah atau dengan meningkatnya kepuasan kerja justru akan menyebabkan semakin besarnya pegawai yang resisten terhadap perubahan, namunnya pengaruhnya tidak berarti.
4. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesiapan untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya bahwa untuk mewujudkan pegawai yang siap untuk berubah, kecerdasan spiritual pegawai harus ditingkatkan, tanpa harus karyawan dipuaskan terlebih dahulu. Jadi tidak ada perantara antara kecerdasan spiritual terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, antara kecerdasan spiritual dan kesiapan untuk berubah hanya ada pengaruh langsung.
5. Perilaku kepemimpinan transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Ini artinya bahwa walaupun perilaku kepemimpinan transaksional meningkat tidak berpengaruh yang berarti terhadap kesiapan untuk berubah.

6. Perilaku kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya bahwa dengan meningkatnya perilaku kepemimpinan transaksional akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kesiapan organisasi untuk berubah kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya bahwa hanya ada pengaruh langsung antara kepemimpinan transaksional dengan kesiapan untuk berubah.
8. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya bahwa dengan meningkatnya komitmen maka akan berdampak kepada peningkatan yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
9. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya bahwa dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi maka akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.
10. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan organisasi untuk berubah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat. Artinya antara komitmen organisasi dan



kesiapan untuk berubah hanya ada pengaruh langsung . jadi apabila komitmen meningkat maka akan berdampak langsung terhadap kesiapan untuk berubah tidak perlu karyawan harus dipuaskan terlebih dahulu.

5.2. Implikasi Penelitian

Dalam memutuskan kesiapan organisasi untuk berubah perlu dikaji terlebih dahulu seberapa yakin karyawan terhadap kebutuhan perubahan dan seberapa yakin karyawan dapat melaksanakan perubahan. Dengan semakin yakinnya karyawan terhadap perubahan maka semakin siap dan agresif karyawan terhadap perubahan. Untuk itu perlu adanya komunikasi dan sosialisasi dari pimpinan terkait dengan isu-isu perubahan, dan juga seringkali resistensi terhadap perubahan terjadi karena karyawan tidak mengetahui dengan jelas manfaat apa dan dampak yang akan mereka rasakan apabila perubahan itu terjadi. Dalam melihat kesiapan organisasi terhadap perubahan perlu dilihat juga faktor-faktor apa saja yang turut mempengaruhinya.

Berdasarkan tabel 4.9, tentang indikator kesiapan untuk berubah dapat dilihat bahwa skor rata-rata tertinggi adalah pada item no 5 yaitu dengan skor rata rata yaitu 4,09 yaitu jika pemimpin dari organisasi/unit kerja saya memperkenalkan sistem baru, saya akan mengerjakan yang terbaik dengan mengimplementasikannya, disini memperlihatkan bahwa responden memberikan kategori kuat atas pernyataan tersebut sedangkan nilai rata rata terendah adalah pada pertanyaan nomor 1 yaitu dengan rata-rata 3,75 yaitu saya menyetujui komitmen jangka panjang yang dibuat oleh organisasi

saya. Dari data diatas dapat dilihat bahwa rata rata karyawan siap untuk berubah secara agresif. Setiap ada perubahan dan organisasi memperkenalkan sistem baru, karyawan siap untuk mengimplementasikan dan rata-rata karyawan menyetujui setiap komitmen jangka panjang yang dibuat organisasi, Jadi dengan mengetahui bahwa secara agresif karyawan siap untuk berubah dapat memuluskan upaya dalam mengimplementasikan perubahan organisasi. Tinggal organisasi membuat langkah-langkah kebijakan yang diambil.

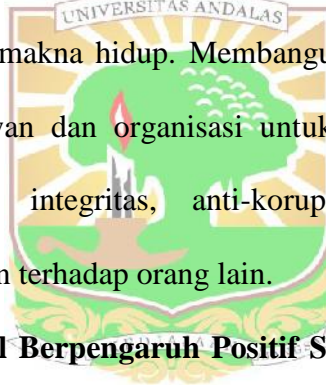
5.2.1 Kecerdasan Spiritual Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah.

Dilihat dari hasil penelitian ditemukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Ini dapat dimaknai bahwa walaupun kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah namun pengaruhnya tidak berarti, ini menandakan bahwa untuk kondisi saat ini bisa jadi responden kesulitan dalam menerjemahkan konteks kecerdasan spiritual dalam arti yang lebih luas atau sebagian responden mungkin juga memaknai kecerdasan spiritual dalam arti sempit sehingga memerlukan bagaimana agar kecerdasan spiritual itu dapat lebih dipahami dan dijalankan dalam kehidupan sehari-hari, oleh karena itu peran organisasi untuk lebih meningkatkan pemahaman terkait dengan kecerdasan spiritual dengan cara memfasilitasi dalam menghidupkan lingkungan spiritual ditempat kerja sehingga diharapkan orang yang kecerdasan



spiritualnya tinggi siap dan mampu dalam menghadapi perubahan yang pasti akan terjadi.

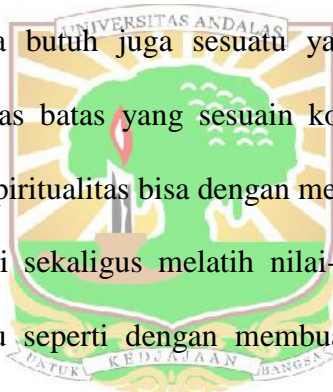
Karyawan yang cerdas secara spiritual yang didukung oleh lingkungan kerja yang juga spiritual diharapkan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi serta siap untuk menghadapi perubahan organisasi. Dengan adanya lingkungan dan budaya spiritual diharapkan juga karyawan bisa merasakan bekerja adalah bagian dari ibadah yang merupakan pencapaian dari tujuan dan makna hidup. Membangun spiritualitas di tempat kerja, memberi jalan bagi karyawan dan organisasi untuk dapat menerapkan nilai-nilai mulia, seperti kejujuran, integritas, anti-korupsi, keadilan, keseimbangan, pengabdian, dan penghargaan terhadap orang lain.



5.2.2. Kecerdasan Spiritual Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya jika kecerdasan spiritual meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat juga sehingga agar kepuasan kerja karyawan meningkat maka kecerdasan spiritual karyawan juga harus ditingkatkan yaitu bagaimana organisasi berupaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam menentukan tujuan hidupnya dan bagaimana agar karyawan bisa memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi . Ini dapat dilakukan melalui menciptakan lingkungan yang spiritual seperti melakukan kajian-kajian keagamaan.

Karyawan yang cerdas secara spiritual yang didukung oleh lingkungan kerja yang juga spiritual diharapkan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena orang yang cerdas spiritualnya cenderung bekerja lebih ikhlas dan berprinsip kerja merupakan bagian dari ibadah dan amanah yang harus dijalankan dengan baik sehingga dibandingkan dengan orang yang tidak cerdas secara spiritual mereka jauh dari sikap materialistik sehingga mereka cenderung lebih puas dalam bekerja walaupun dalam makna yang lebih luas setiap manusia punya keinginan untuk berkembang sehingga pada batas tertentu mereka butuh juga sesuatu yang mungkin bisa menambah motivasi mereka dalam batas-batas yang sesuai koridor yang jelas. Serta untuk menumbuhkan lingkungan spiritualitas bisa dengan menumbuhkan sesuatu yang lebih membuat karyawan dihargai sekaligus melatih nilai-nilai spiritualitasnya tumbuh seperti nilai kejujuran yaitu seperti dengan membuat kantin kejujuran. Sehingga dengan begitu diharapkan produktivitas karyawan akan meningkat. Disamping itu organisasi perlu mempertimbangkan alternatif kecerdasan lain seperti kecerdasan emosional yang perlu diperhatikan dalam upaya untuk menyelesaikan proses perubahan.



5.2.3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan Terhadap Kesiapan Untuk berubah.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kesiapan untuk berubah. Ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tidak siap mereka untuk

berubah. Ini bisa jadi disebabkan ketakutan akan sesuatu yang akan mengancam baik itu kenyamanan, ekonomi dan posisi mereka selama ini, hal ini dapat diatasi dengan memberikan informasi yang positif kepada karyawan tentang pentingnya perubahan yang dilakukan dan hasilnya pasti akan lebih baik kalau segenap anggota organisasi mendukung proses perubahan tersebut dan sebaiknya untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi tidak hanya fokus pada faktor ekstrinsik seperti gaji dan kenyamanan. Untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah mungkin organisasi perlu memperhatikan juga faktor intrinsik kepuasan kerja seperti faktor-faktor seperti bagaimana meningkatkan kreativitas karyawan, variasi dalam bekerja dan otonomi pekerjaan karyawan sehingga memiliki pengaruh positif pada keinginan untuk berubah. Selain itu perlu membuat suasana yang sedikit menimbulkan rasa kurang nyaman pada karyawan, mungkin dengan sering memberikan kritikan pada karyawan atau menaikkan standar kinerja sehingga dengan rasa tidak nyaman itu diharapkan karyawan siap untuk berubah.

5.2.4. Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Hubungan Antara Kecerdasan Spiritual dan Kesiapan Untuk Berubah

Dari hasil penelitian ternyata hanya ada hubungan langsung antara kecerdasan spiritual dan kesiapan untuk berubah. Artinya tidak perlu ada mediasi untuk menjelaskan pengaruh antara kedua variable tersebut. Untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah, cukup dilakukan dengan meningkatkan kecerdasan spiritual mereka tanpa mereka harus dipuaskan. Dengan kata lain puas atau tidaknya karyawan

tetap tidak akan berpengaruh terhadap kesiapan mereka untuk berubah. Cukup fokus pada peningkatan kecerdasan spiritual saja melalui menciptakan lingkungan spiritual ditempat kerja atau dengan mencari kecerdasan lain yang mungkin lebih efektif periode perubahan.

5.2.5. Perilaku Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.

Dari hasil penelitian, perilaku kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, artinya walaupun perilaku kepemimpinan transaksional meningkat atau turun tidak akan berpengaruh berarti terhadap kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu organisasi perlu mempertimbangkan gaya atau perilaku kepemimpinan yang tepat. Mungkin organisasi perlu memikirkan perilaku yang lebih efektif terkait dengan perubahan yang akan dilakukan seperti kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Bisa jadi perilaku kepemimpinan transaksional tidak mendukung untuk transformasi dan hanya efektif pada suatu waktu tertentu namun untuk periode perubahan organisasi mungkin diperlukan pemimpin yang betul- betul visioner dan lebih kreatif yang bisa dicontohkan mulai dari dirinya sendiri sehingga mampu untuk membuat anggota organisasinya bertindak sesuai visi tersebut. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang lebih kreatif dan inisiatif, membantu dalam pemecahan masalah, bisa memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan untuk mengikuti perubahan-perubahan di lingkungan organisasi. Di samping itu diperlukan pemimpin yang

inspiratif, percaya diri, visioner, punya ideliasme yang tinggi, dan mampu berkomunikasi dengan baik, jadi pada periode perubahan dibutuhkan pemimpin yang tidak hanya memberikan penghargaan bersyarat karena perilaku kepemimpinan seperti itu mungkin bisa dilakukan dalam jangka pendek karena menurut penelitian perilaku kepemimpinan transaksional hanya akan menyebabkan munculnya mental materialistik, sehingga mereka terbiasa bekerja hanya kalau menerima imbalan sesuai kesepakatan dan cenderung bekerja sesuai dengan batas standar yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga ini juga bisa mematikan kreativitas karyawan dalam bekerja dan mereka cenderung bekerja berdasarkan asal atasannya menyenangkan mereka.

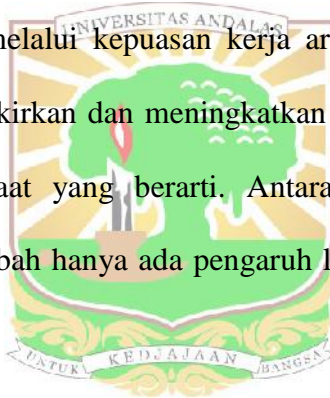
5.2.6. Perilaku Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya apabila perilaku kepemimpinan transaksional semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Terkait dalam penelitian ini dalam konteks untuk meningkatkan kepuasan kerja diperlukan perilaku kepemimpinan transaksional dan diharapkan ini dapat ditingkatkan dengan cara pemimpin konsisten dengan kesepakatan atas reward yang diberikan kepada karyawan jika pekerjaan selesai dengan baik, pimpinan bisa menunjukkan cara-cara yang efektif jika karyawan menghadapi masalah, pemimpin bisa memberikan arahan pada poin-poin apa dari permasalahan yang harus diperhatikan, pemimpin membantu karyawan untuk memahami pekerjaannya, pemimpin harus menghargai bawahan mereka dan tentu saja bisa menempatkan diri

sebagai symbol kesuksesan suatu organisasi. Apabila perilaku tersebut dijalankan pimpinan maka akan dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

5.2.7. Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional dan Kesiapan Untuk Berubah.

Berdasarkan hasil penelitian ternyata mediasi antara kepemimpinan transaksional dengan kesiapan untuk berubah, tidak berfungsi artinya untuk mewujudkan karyawan yang siap untuk berubah, perlu peranan kepemimpinan transaksional tanpa harus melalui kepuasan kerja artinya dalam proses perubahan pemimpin tidak perlu memikirkan dan meningkatkan kepuasan karyawan karena itu tidak akan memberi manfaat yang berarti. Antara kepemimpinan transaksional dengan kesiapan untuk berubah hanya ada pengaruh langsung tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja.



5.2.8. Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.

Komitmen organisasi khususnya komitmen afektif ternyata secara langsung sangat signifikan berpengaruh terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Artinya bahwa komitmen organisasi bisa menjadi prediksi bagi kesiapan untuk berubah. Dimana komitmen adalah bagaimana karyawan berusaha mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sedangkan komitmen afektif adalah komitmen yang dimiliki seorang karyawan dapat dilihat dari apakah dia bekerja sepenuh hati dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi, Sehingga diharapkan dengan

besarnya komitmen dari anggota organisasi diharapkan organisasi dapat mempertahankannya yang merupakan modal terbesar untuk menuju perubahan organisasi yang sukses melalui pemberdayaan karyawan, membangun rasa saling percaya dan saling memiliki antara karyawan dan organisasi, membangun rasa percaya diri karyawan dengan melibatkan mereka dalam setiap keputusan organisasi, menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi serta menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

5.2.9. Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja karyawan akan meningkat signifikan apabila komitmen juga meningkat. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi yang ditunjukkan oleh loyalitas dan kesetiaan untuk berjuang bersama organisasi cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Atas dasar itulah supaya komitmen itu bisa sebagai indikasi kepuasan kerja meningkat dan faktor yang sangat berdampak pada terciptanya kepuasan kerja, maka organisasi perlu melakukan upaya agar komitmen ini dapat dipertahankan atau jika perlu lebih ditingkatkan seperti yang sudah dijelaskan diatas, misalnya dengan ikut melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan sehingga karyawan benar-benar merasa keberadaan mereka dihargai dan dibutuhkan organisasi.

5.2.10. Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Hubungan Antara komitmen Organisasi dan Kesiapan Untuk Berubah .

Dari hasil penelitian, bahwa antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah hanya ada hubungan langsung atau dalam arti bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi tidak berfungsi. Berarti komitmen adalah satu-satunya prediksi kesiapan untuk berubah. Atau untuk mencapai kesiapan untuk berubah, organisasi perlu meningkatkan komitmen organisasi tanpa harus memperhatikan apakah karyawan puas atau tidak dengan pekerjaannya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu perlu dikembangkan lagi oleh peneliti selanjutnya. Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini terbatas hanya melihat faktor-faktor seperti kecerdasan spiritual, perilaku kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kesiapan untuk berubah.
2. Objek dan sampel penelitian hanya terbatas pada karyawan yang bekerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Sumatera Barat di kota Padang.

3. Penelitian ini dilakukan menggunakan data kuisioner saja, sebaiknya juga ditambahkan dengan melakukan wawancara secara mendalam sehingga hasilnya lebih baik.

5.4. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka ditemukan beberapa saran bagi penelitian selanjutnya yaitu :

1. Penelitian ini menganalisis aspek kecerdasan spiritual, perilaku kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kesiapan untuk berubah. Untuk kedepan disarankan menambah variable penelitian yang lain yang berpengaruh kepada kesiapan organisasi untuk berubah.
2. Ruang lingkup penelitian harus dilakukan dengan sampel yang lebih besar agar hasil penelitiannya lebih akurat.
3. Menambah metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung kepada responden agar diperoleh data mengenai kondisi lapangan yang lebih akurat.

Karena kepuasan kerja tidak signifikan dan tidak berperan sebagai mediasi dalam menjelaskan kesiapan untuk berubah, maka disarankan bagi penelitian selanjutnya menggunakan mediasi lain seperti komitmen organisasi dalam melihat kesiapan untuk berubah