

BAB V

PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan dari hasil pada bab sebelumnya yang berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok yang dimediasi oleh persepsi *team voice* dan persepsi kekohesifan tim. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada dosen yang menempati posisi manajerial pada level program studi, jurusan dan fakultas di perguruan tinggi di kota Padang. Setelah kuesioner dikumpulkan kembali, diperoleh sebanyak 207 responden dari 62 tim. Kemudian data yang diperoleh diolah menggunakan *software* Microsoft Office Excel dan SmartPLS 3.2.9.

5.1 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu kepemimpinan inklusif, persepsi identitas kelompok, dan variabel persepsi *team voice* serta persepsi kekohesifan tim sebagai variabel intervening atau mediasi dengan objek penelitian dosen yang menempati posisi manajerial pada level program studi, jurusan dan fakultas. Data pada penelitian didapat dari kuesioner yang disebarkan kepada responden, adapun pengukuran variabel pada penelitian ini yaitu 9 item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan inklusif, 6 item pertanyaan untuk variabel persepsi *team voice*, 6 item pertanyaan untuk variabel persepsi

kekohesifan tim, dan 6 item pertanyaan untuk variabel persepsi identitas kelompok. Kemudian data diolah menggunakan SmartPLS 3.2.9

Dalam bab sebelumnya telah dirincikan bahwa ada tujuh hipotesis yang diajukan dan hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis tersebut diterima. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap persepsi identitas kelompok, namun pengaruh ini tidak signifikan. Sehingga pada penelitian ini, tidak ada pengaruh langsung antara kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok.
2. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi *team voice*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inklusivitas pimpinan tim, maka akan semakin tinggi tingkat persepsi *team voice* pada tim tersebut karena kepemimpinan inklusif mendorong terbentuknya *voice behaviour* dengan memodelkan norma keterbukaan antar anggotanya.
3. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kekohesifan tim. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inklusivitas pimpinan tim, maka akan semakin tinggi pula tingkat persepsi kekohesifan tim pada tim tersebut dengan adanya *shared knowledge* akibat dari kepemimpinan inklusif.
4. Persepsi *team voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi identitas kelompok. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

persepsi *team voice* yang tinggi pada tim maka tingkat persepsi identitas kelompok juga akan semakin tinggi. Persepsi *team voice* yang tinggi mendorong anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan sehingga menciptakan lingkaran saling percaya antar anggota tim yang kemudian mendorong tingkat persepsi identitas kelompok tim tersebut.

5. Persepsi kekohesifan tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi identitas kelompok. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat persepsi kekohesifan tim tim yang berarti anggota tim tersebut tetap ingin berada di dalam tim serta saling kompak, maka akan mendorong anggota tim ke tingkat lebih tinggi yaitu persepsi identitas kelompok, dimana anggota tim menggabungkan identitas pribadi dengan identitas tim.
6. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi identitas kelompok apabila dijumpai oleh persepsi *team voice*. Pada penelitian ini, kepemimpinan inklusif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi identitas kelompok, namun ketika dijumpai oleh persepsi *team voice* hubungannya menjadi signifikan. Sehingga dalam membentuk persepsi identitas kelompok, diperlukan variabel persepsi *team voice*.
7. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi identitas kelompok apabila dijumpai oleh persepsi kekohesifan tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kekohesifan tim memiliki pengaruh penuh dalam menjembatani hubungan kepemimpinan inklusif dan persepsi identitas kelompok. Sehingga untuk membentuk

persepsi identitas kelompok, pimpinan harus membentuk persepsi kekohesifan tim terlebih dahulu.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi pengetahuan mengenai kepemimpinan inklusif, yang mana penelitian terkait variabel ini masih sangat langka. Kepemimpinan inklusif merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang memfasilitasi *belongingness* dan *uniqueness* dengan ciri *openness*, *available*, dan *accessible*. Dengan gaya kepemimpinan yang memodelkan keterbukaan, anggota tim akan tergerak untuk menyuarakan pendapat, ide, dan permasalahan di dalam tim karena tidak ada kecemasan akan konsekuensi negatif yang mungkin muncul. Hal ini sangat penting bagi organisasi manapun karena *voice* dari anggota akan berdampak pada kinerja organisasi ke depannya.

Selain persepsi *team voice*, karakteristik dari *kepemimpinan inklusif* juga dapat mempengaruhi keinginan anggota untuk berada di dalam tim yang kemudian akan naik pada level berikutnya yaitu menggabungkan identitas pribadi dengan identitas tim. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan hal ini karena individu dengan keinginan untuk tetap berada di dalam tim akan menurunkan tingkat *turnover* pada organisasi. Selain itu semakin tinggi persepsi identitas kelompok, maka akan semakin mendorong kinerja individu yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja organisasi keseluruhan.

Hasil penelitian dengan setting perguruan tinggi di Sumatera Barat menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif, persepsi *team voice*, dan persepsi kekohesifan tim sudah cukup tinggi. Namun hasil persepsi identitas

kelompok objek penelitian menunjukkan bahwa tingkat persepsi identitas kelompok dari tim tersebut tidak terlalu tinggi. Terutama tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa apabila timnya dikritik, maka responden akan merasa tersinggung secara personal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata responden tidak terlalu setuju terhadap pernyataan ini, yang berarti responden masih membedakan identitas individu dan identitas timnya sehingga pimpinan perguruan tinggi di kota Padang masih harus mengembangkan tingkat identitas kelompok timnya untuk membentuk tim dengan kinerja yang lebih baik.

Pimpinan manajerial perguruan tinggi di kota Padang juga dapat meningkatkan kepemimpinan inklusif dengan cara menjadwalkan manajemen *meeting* secara reguler dengan anggota timnya, sehingga anggota tim dapat membicarakan isu-isu serta permasalahan tim dengan seluruh anggota secara efektif. Selain itu pimpinan juga dapat menormakan *morning coffee* dengan anggota timnya untuk membangun kedekatan antar anggota tim sehingga anggota tim merasa lebih teridentifikasi dengan timnya. Agar manajemen *meeting* berjalan efektif, pimpinan dapat mengadakan *meeting* tersebut dalam bentuk diskusi isu mengenai pekerjaan yang mendorong setiap anggota tim untuk *brainstorming*, melakukan *focus group discussion* terkait isu-isu krusial, ataupun secara aktif menanyakan pendapat tiap-tiap anggota tim mengenai topik tertentu baik saat manajemen *meeting* ataupun diluar manajemen *meeting* sehingga mendorong anggota tim untuk aktif memberikan ide, saran, pendapat, ataupun berbagai isu di lapangan yang kemudian mendorong tingkat *voice behaviour* di dalam tim. Selain itu, pimpinan tim juga dapat memberikan penghargaan kepada anggota yang

banyak menyumbangkan ide-ide cemerlang untuk kemajuan perguruan tinggi, sehingga akan mendorong antusiasme dari anggota tim. Selain meningkatkan *voice behaviour*, dengan memberikan penghargaan kepada anggota tim juga akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja karena anggota tim merasa pekerjaannya di apresiasi oleh atasannya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, diharapkan keterbatasan ini dapat diperhatikan untuk penelitian yang akan datang. Keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, yang memungkinkan terjadinya bias dalam pengisian oleh responden sehingga data yang diterima tidak sesuai fakta yang ada.
2. Jumlah sampel yang diambil hanya 207 responden dari 62 tim dari beberapa perguruan tinggi sehingga belum dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya dari pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, disebabkan karena keterbatasan waktu penelitian.
3. Penelitian ini hanya relevan untuk konteks perguruan tinggi, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menggambarkan konteks organisasi lainnya.

5.4 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil, kesimpulan, dan keterbatasan pada penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antar variabel pada model penelitian ini seperti *trust*, *belongingness*, atau *shared knowledge*.
2. Diharapkan untuk mengganti sampel atau menambah jumlah sampel responden untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk melakukan pengujian pada konteks organisasi yang berbeda seperti pemerintahan atau organisasi *profit*.

