

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik dan kualitas kehidupan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di PPPPTK IPA. Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dipaparkan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Disiplin kerja pegawai di PPPPTK IPA berada pada kategori “sangat tinggi”. Hasil temuan ini berbeda dengan masalah yang dijelaskan pada latar belakang. Pada latar belakang dijelaskan bahwa disiplin kerja pegawai masih kurang optimal sedangkan hasil temuan menunjukkan disiplin kerja pegawai sudah sangat tinggi. Hal ini dikarenakan berbagai faktor, diantaranya yaitu terjadinya perubahan kebijakan yang positif pada tahun 2018. Perubahan kebijakan ini berasal dari Sekretariat Jenderal Kemdikbud melalui Biro Kepegawaian dengan membuat sistem absensi yang terintegrasi secara terpusat sehingga mencegah terjadinya manipulasi data kehadiran yang dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Ketidaksiplinan pegawai berkaitan dengan kehadiran ini akan membuat tunjangan kinerja yang diterima pegawai berkurang karena faktor kehadiran merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menghitung tunjangan kinerja yang diterima. Disiplin kerja pegawai dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi, yaitu dimensi kehadiran, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan dan etika kerja. Berdasarkan hasil penelitian dimensi yang memiliki nilai tertinggi adalah etika kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih mengutamakan kerjasama antara rekan kerja dan atasan serta bekerja secara etis. Sedangkan dimensi tingkat kewaspadaan mendapat nilai terendah dibanding dimensi lain.
- 2) Kepemimpinan autentik ada pada diri pimpinan PPPPTK IPA dan berada pada kategori “tinggi”. Dimensi *purpose* memiliki skor rata-rata tertinggi, sedangkan dimensi kesadaran diri memperoleh skor rata-rata terendah dibanding dengan dimensi lainnya. Hal ini bermakna bahwa para pegawai

menilai bahwa pimpinan di PPPPTK IPA sudah memiliki visi sebagai pemimpin, mampu membangun komitmen, konsisten dalam menjalankan visi dan misi, semua tindakan selaras dengan yang disepakati dan dalam mengambil kebijakan tidak menyimpang dari visi dan misi organisasi. Sedangkan kesadaran diri dari pimpinan masih kurang terasah oleh para pegawai, terutama dalam mengendalikan emosi dan memahami kekurangan dan kelebihan dalam diri pimpinan.

- 3) Kualitas kehidupan kerja memperoleh nilai rata-rata “tinggi“. Variabel ini diukur dengan lima dimensi, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karier, partisipasi dan komunikasi. Dimensi partisipasi dan komunikasi memiliki skor rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dimensi yang lain, sementara dimensi kompensasi memperoleh skor rata-rata terendah dibanding dengan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai diberikan kesempatan dalam partisipasi di lembaga dan komunikasi antara rekan kerja dan pimpinan berjalan baik. Organisasi harus memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam mengeluarkan pendapat. Hal ini membuat pegawai merasa dihargai dan mendapatkan hak yang sama di dalam organisasi. Pegawai berperan aktif dalam memberikan masukan berupa ide, gagasan, saran maupun kritikan dalam pendapatnya. Sehingga pegawai mempunyai kesempatan untuk mengambil keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka. Sedangkan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan komunikasi yang baik, sikap terbuka dan rasa saling percaya antar anggota organisasi, baik itu antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, antara bawahan dengan bawahan, sangatlah penting demi menunjang kelancaran kegiatan dalam suatu organisasi.
- 4) Berdasarkan analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki kepemimpinan autentik dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai. Seorang pemimpin berperilaku dan bersikap akan mempengaruhi tindakan bawahannya. Jika pemimpin konsisten memberikan teladan, adil, bijaksana,

dan tegas dalam menjalankan aturan untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta efektif dalam melakukan pengawasan, maka bawahan akan meniru dan mentaati aturan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan ataupun turunnya tingkat disiplin bawahan yang dipimpinnya.

- 5) Berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan bahwa kualitas kehidupan kerja di PPPPTK IPA mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kualitas kehidupan kerja yang diberikan lembaga maka akan semakin meningkat disiplin kerja para pegawai. Tujuan organisasi akan tercapai bergantung pada perilaku pegawai yang secara sukarela dan penuh kesadaran mengikuti peraturan yang ditetapkan organisasi yaitu ditunjukkan dengan sikap pegawai yang disiplin dalam bekerja yang secara otomatis kebutuhannya akan terpenuhi secara langsung berupa kompensasi dan lainnya. Kualitas kehidupan kerja para pegawai diperlukan demi tercapainya tujuan organisasi, karena di dalamnya terdapat faktor pendukung dalam pelaksanaan pendisiplinan pegawai.
- 6) Berdasarkan hasil penelitian jika kedua variabel yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu kepemimpinan autentik pimpinan dan kualitas kehidupan kerja digabungkan maka akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut terlihat dari hasil regresi ganda yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama dan simultan mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan jika kepemimpinan autentik yang dimiliki pimpinan diterapkan dengan baik dan kualitas kehidupan kerja yang juga baik maka akan semakin meningkatkan disiplin kerja pegawai.

5.2. Implikasi

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan autentik dan kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PPPPTK IPA. Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi, diantaranya adalah:

- 1) Disiplin kerja pegawai di PPPPTK IPA yang dianalisis berdasarkan empat kategori, yaitu kehadiran, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan

dan etika kerja. Berdasarkan hasil temuan dimensi tingkat kewaspadaan masih harus ditingkatkan karena pegawai masih kurang berhati-hati dalam bekerja serta kurang bertanggung jawab dalam menjaga fasilitas lembaga. Apabila kurang berhati-hati dan kurang bertanggung jawab akan mengakibatkan dampak bagi pegawai lain dan lembaga. Dampak yang terjadi diantaranya adalah pegawai keuangan apabila kurang cermat dan teliti dalam membuat laporan keuangan maka akan merugikan negara dan bisa diperiksa lembaga yang terkait. Apabila pegawai keuangan tidak teliti dalam menghitung honor maka akan merugikan pegawai atau orang yang mendapatkan honor tersebut. Pegawai bagian persuratan apabila kurang bertanggung jawab dalam mengirim undangan kegiatan maka akan merugikan guru dan akan menyebabkan guru terlambat datang mengikuti kegiatan. Pegawai yang mengurus laboratorium apabila kurang berhati-hati dalam menjaga barang-barang laboratorium maka menyebabkan kerusakan yang merugikan lembaga. Pegawai yang kurang waspada dalam bekerja bisa mengakibatkan terjadinya kecelakaan kerja yang merugikan bagi dirinya sendiri atau bagi orang lain. Dan masih banyak lagi dampak yang merugikan akibat pegawai kurang bertanggung jawab.

- 2) Kepemimpinan autentik ada pada diri pimpinan PPPPTK IPA dengan melakukan analisis berdasarkan lima dimensi, yaitu *purpose*, integritas, kesadaran diri, disiplin diri, dan hubungan dengan orang lain. Berdasarkan hasil temuan pada kepemimpinan autentik ditemukan bahwa dimensi kesadaran diri pimpinan masih harus ditingkatkan. Pimpinan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi tidak akan mudah terpengaruh dengan hal-hal yang berdampak buruk bagi dirinya, bawahannya maupun lembaganya, seperti contoh apabila pimpinan tidak memiliki kesadaran diri akan mudah dipengaruhi, bisa di suap, bisa melakukan KKN atau malah bisa terlibat korupsi. Sehingga diharapkan pimpinan sadar dan mampu meningkatkan kesadaran diri dalam memimpin dengan bekerja penuh ketulusan untuk melayani dengan penuh keikhlasan.
- 3) Kualitas kehidupan kerja diukur dengan lima dimensi, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karier, partisipasi dan komunikasi.

Berdasarkan hasil temuan nilai dimensi kompensasi mempunyai nilai yang lebih rendah dibandingkan dimensi lain. Dimensi kompensasi ini masih harus ditingkatkan karena kompensasi adalah alasan utama di balik meningkatnya motivasi. Sehingga apabila kompensasi tidak terpenuhi maka akan pegawai cenderung malas bekerja .

- 4) Pegawai yang mempunyai tingkat disiplin yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tidak diawasi oleh atasan, seorang pegawai yang disiplin tidak akan mengambil waktu untuk melakukan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya, begitu juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada di dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa adanya paksaan. Sehingga kepemimpinan autentik harus ditingkatkan agar bisa mempengaruhi dan mendorong pengikutnya untuk berkinerja tinggi. Pemimpin harus memiliki *self-discipline*. Jika pemimpin tidak memiliki sifat disiplin diri maka pemimpin tidak dihormati orang lain. Pemimpin juga harus memiliki keteladan dan bertindak tegas. Apabila tidak maka tidak disegani dan dipatuhi oleh pegawainya.
- 5) Pegawai yang puas dan bahagia dalam organisasi akan menyebabkan pegawai semangat dalam bekerja, sehingga menyebabkan disiplin pegawai tinggi. Sehingga perlu ditingkatkan kualitas kehidupan kerjanya, apabila tidak maka pegawai akan malas bekerja, kurang bertanggung jawab dalam pekerjaannya dan bekerja asal dan akan berpengaruh terhadap disiplin pegawai, kinerja pegawai, produktivitas pegawai dan produktivitas lembaga.
- 6) Kepemimpinan autentik yang dimiliki pimpinan apabila diterapkan dengan baik dan kualitas kehidupan kerja yang juga baik maka akan semakin meningkatkan disiplin kerja pegawai. Namun apabila tidak diterapkan dengan baik maka akan menghambat kerja pegawai yang dampaknya bisa mengurangi disiplin pegawai, kinerja pegawai, produktivitas pegawai dan produktivitas lembaga.

5.3. Rekomendasi

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan autentik dan kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PPPPTK IPA. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan peneliti ialah:

- 1) Disiplin kerja yang dimiliki pegawai PPPPTK IPA saat ini dalam kondisi sangat tinggi, hal ini harus dipertahankan. Namun untuk tingkat kewaspadaan pada pegawai harus ditingkatkan. Pegawai dalam pekerjaan harus berhati-hati sehingga pekerjaan yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan mencegah terjadi kesalahan yang tidak diinginkan dengan bertindak dengan cermat dan tepat atas pekerjaan yang dilakukan. Pegawai diharapkan mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Pegawai harus bertanggung jawab pada setiap penggunaan atau memanfaatkan fasilitas lembaga. Kemudian dilakukan pembinaan disiplin berupa adanya keteladanan pimpinan, pengawasan melekat secara langsung oleh pimpinan secara personal di tempat kerja, sanksi hukum bagi pegawai yang melanggar aturan, dan ketegasan pimpinan dalam memberikan teguran/ sanksi kepada bawahan yang indiscipliner sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan.
- 2) Kepemimpinan autentik ada pada diri pimpinan PPPPTK IPA dan berada pada kategori “tinggi”, hal ini harus dipertahankan. Namun kesadaran diri pada pimpinan harus ditingkatkan dengan cara pimpinan diharapkan memiliki kesadaran untuk memimpin dengan bekerja penuh ketulusan untuk melayani dengan penuh keikhlasan. Pimpinan harus melakukan evaluasi diri/ introspeksi diri demi kemajuan, meningkatkan prestasi, mengembangkan diri demi kemajuan, dan memotivasi kreativitas pegawai. Pemimpin selain memiliki IQ, pengetahuan dan keterampilan tapi juga harus memiliki emotional intelligence, diantaranya adalah *self-awareness*, yakni kemampuan untuk mengenali dan memahami mood dan emosinya, serta dampak bagi orang lain, dan *self regulation*.
- 3) Untuk meningkatkan dimensi kompensasi, organisasi bisa memberikan kompensasi tidak pelengkap. Kompensasi pelengkap berfungsi untuk

melengkapi kompensasi langsung yang sudah di terima. Pemberian komepensasi tidak lengkap bisa berupa kesempatan dalam mengikuti kepanitian yang terdapat insentif di dalamnya, kesempatan mengajukan cuti dengan mudah, dan masih banyak lagi. Pemberian kompensasi tampaknya menjadi keharusan yang diprogramkan oleh setiap organisasi. Kompensasi pelengkap ini bukan saja bermanfaat bagi pegawai namun mempunyai pengaruh positif secara tindak langsung kepada organisasi, yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan menurunkan jumlah absensi pegawai. Hal ini berarti imbalan dan penghargaan perlu ditingkatkan serta pegawai yang melanggar harus mendapat teguran dari pimpinan.

- 4) Pimpinan harus menjadi teladan bagi bawahannya dalam bekerja, seperti disiplin dalam bekerja, tekun, optimis dan sikap positif yang ditampilkan oleh pimpinan. Dan yang tidak kalah pentingnya juga adalah kepatuhan terhadap peraturan, serta sikap adil, sehingga menjadi teladan bagi bawahannya. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas dalam bertindak untuk menghukum pegawai yang melakukan indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditentukan. Tindakan bagi pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, akan membuat pegawai merasa terlindungi dan tidak akan berbuat serupa. Dengan demikian pimpinan akan memelihara kedisiplinan pegawai.
- 5) Kualitas kehidupan kerja harus ditingkatkan dalam organisasi. Hal ini harus menjadi perhatian karena kualitas kehidupan kerja yang mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan kehidupan mereka di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja mengungkap pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Kualitas kehidupan kerja menjamin kesempatan berkarir dan pegawai memiliki peranan yang penting dalam membangun komunikasi yang sehat, fasilitas kerja yang layak serta imbalan yang layak. Fasilitas yang memadai menyebabkan pegawai merasa aman, tenang, dan senang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka.

Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik akan menciptakan suasana yang tenang, nyaman serta semangat dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Serta ada hubungan yang sangat erat antara semangat kerja yang tinggi dan disiplin. Apabila pegawai merasa bahagia dalam bekerja, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin yang baik.

- 6) Apabila kepemimpinan autentik yang dimiliki pimpinan diterapkan dengan baik dan kualitas kehidupan kerja yang juga baik maka akan semakin meningkatkan disiplin kerja pegawai. PPPPTK IPA harus menjadikan kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja menjadi fokus dalam mengembangkan disiplin kerja pegawai yang berdampak kepada kinerja pegawai dan kinerja lembaga, walaupun dari temuan penelitian juga diperoleh adanya variabel lain yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai.