

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab IV, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Gambaran budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, kepuasan kerja, dan kinerja auditor dan pengawas menunjukkan adanya kesesuaian dengan model yang oleh dikembangkan oleh Colquitt,dkk, walaupun tingkat perkembangan masing-masing variabel masih dalam katagori sedang karena adanya faktor kebijakan jabatan fungsional auditor dan pengawas (P2UPD) yang sulit diimplementasikan di lapangan. Selanjutnya hasil penelitian untuk masing-masing variabel dapat ditunjukkan sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi yang tercermin dengan indikator: inovatif, cermat, kooperatif pada tim kerja, peduli pada kualitas anggota organisasi, kompetitif dalam bekerja, dan orientasi pada hasil kerja, umumnya responden menjawab dalam skala dan katagori sedang, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat telah berkembang dengan cukup kuat.
- 2) Kepemimpinan yang tercermin dengan indikator: membangun hubungan antar anggota, mendelegasikan wewenang, petunjuk pada bawahan, evaluasi kerja bawahan, dan pemberian penghargaan serta sanksi,

umumnya responden menjawab dalam skala dan katagori sedang, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan para atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat cukup efektif.

- 3) Kepribadian yang tercermin dengan indikator: dapat diandalkan, gigih, dapat dipercaya, pekerja keras, dan terorganisir, umumnya responden menjawab dalam skala/katagori sedang, hal ini menunjukkan bahwa kepribadian para auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat cukup unggul.
- 4) Kepuasan kerja yang tercermin dengan indikator: merasa aman dalam menjalankan pekerjaan, menikmati pekerjaannya, kesempatan karir, insentif yang adil, penghargaan yang memadai, dan adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan, umumnya responden menjawab dalam skala/katagori sedang, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja para auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dalam cukup tinggi.
- 5) Kinerja yang tercermin dengan indikator: kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, dan kehadiran ditempat kerja, umumnya responden menjawab dalam skala/katagori sedang, hal ini menunjukkan bahwa kinerja individu para auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat cukup baik.

2. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepribadian, hal ini dapat diartikan bahwa kuatnya budaya organisasi yang

berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dan efektivitas kepemimpinan atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dapat mempengaruhi terhadap keunggulan kepribadian auditor dan pengawas di instansi yang bersangkutan dan sebaliknya lemahnya budaya organisasi yang berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dan ketidakefektivan kepemimpinan seorang atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dapat membuat ketidakunggulan kepribadian auditor dan pengawas di instansi yang bersangkutan.

3. Budaya organisasi, kepemimpinan dan kepribadian berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor dan pengawas, hal ini dapat diartikan bahwa kuatnya budaya organisasi yang berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, efektivitas kepemimpinan atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dan keunggulan kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dapat mempengaruhi terhadap tingginya kepuasan kerja auditor/pengawas di instansi yang bersangkutan dan sebaliknya lemahnya budaya organisasi yang berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, ketidak efektifan kepemimpinan seorang atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dan ketidak unggulan kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dapat membuat rendahnya kepuasan kerja auditor dan pengawas di instansi yang bersangkutan.

4. Budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dapat diartikan bahwa kuatnya budaya organisasi yang berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, efektivitas kepemimpinan atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, keunggulan kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, dan tingginya kepuasan kerja auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Bara dapat mempengaruhi terhadap tingginya kinerja auditor dan pengawas di instansi yang bersangkutan dan sebaliknya lemahnya budaya organisasi yang berkembang di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, ketidakefektivan kepemimpinan seorang atasan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, ketidakunggulan kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, dan rendahnya kepuasan kerja auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dapat membuat rendahnya kinerja auditor dan pengawas di instansi yang bersangkutan.

Dengan demikian variabel kinerja auditor dan pengawas di lingkungan Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian dan kepuasan kerja. Upaya peningkatan kinerja auditor dan pengawas pada

Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat dapat dilakukan dengan meningkatkan keempat variabel tersebut di atas.

5.2 Implikasi

Hasil penelitian pada Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat ini memberikan implikasi teoritis, penelitian, kebijakan, dan praktis.

5.2.1 Implikasi Teoritis

Upaya peningkatan kinerja auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat, secara teoretis dapat dilakukan dengan meningkatkan keempat variabel yang menjadi temuan penelitian, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, dan kepuasan kerja. Temuan ini menambah khasanah teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dan menentukan kinerja seseorang, pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Secara teoritis, hasil temuan penelitian ini juga menegaskan teori-teori sebelumnya mengenai kinerja. Dalam berbagai literatur dijelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

5.2.2 Implikasi Penelitian

Dari sudut pandang penelitian, hasil penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian selanjutnya mengenai kinerja mengingat tidak hanya faktor budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, dan kepuasan kerja

saja yang dapat mempengaruhi kinerja auditor dan pengawas karena menurut hasil penelitian ini masih ada 54,13% faktor lain . Mengingat pentingnya peningkatan kinerja, tidak hanya untuk auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat, tetapi juga untuk organisasi non pemerintah dan swasta, maka perlu didorong penelitian-penelitian mengenai kinerja dalam unit analisis yang berbeda dan lingkup lebih luas. Dalam penelitian mengenai kinerja penting untuk dipertimbangkan indikator-indikator faktor yang mempengaruhinya. Dalam peningkatan budaya organisasi perlu mempertimbangkan adanya inovatif, cermat, kooperatif pada tim kerja, peduli pada kualitas anggota organisasi, kompetitif dalam bekerja, dan orientasi pada hasil kerja. Dalam peningkatan kepemimpinan perlu mempertimbangkan membangun hubungan antar-anggota organisasi, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk pada bawahan, melakukan evaluasi kerja bawahan, dan memberikan penghargaan dan sanksi pada bawahan. Dalam peningkatan kepribadian perlu mempertimbangkan fokus pada dapat diandalkan, gigih, dapat dipercaya, pekerja keras, dan terorganisir.. Sementara dalam peningkatan kepuasan kerja perlu mempertimbangkan rasa aman dalam pekerjaan, menikmati pekerjaannya, adanya kesempatan karir, adanya insentif yang adil, adanya penghargaan yang memadai, adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan.

5.2.3 Implikasi Kebijakan

Untuk meningkatkan kinerja auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat, perlu dilakukan kebijakan-kebijakan sebagai berikut:

- a. Dalam hal peningkatan budaya organisasi, Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota perlu melakukan analisis atas unsur-unsur dalam budaya organisasi yang hidup dan berkembang di lingkungan organisasi. Selain itu, atasannya disamping menciptakan lingkungan yang kondusif perlu mendorong nilai-nilai positif diaplikasikan di lingkungan organisasi, dan tentu saja membrikan contoh atas perilaku inovatif, kooperatif, cermat dalam bekerja, dan dapat bekerja dalam tim..
- b. Dalam hal peningkatan kepemimpinan, Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota perlu memastikan pimpinan baik pimpinan kantor (*top manager*) maupun pimpinan yang lebih rendah (*middle manager*) menjalankan perilaku kepemimpinan dengan baik dalam hal pendelegasian wewenang, menjaga hubungan yang baik dengan tim yang dipimpinnya, maupun dalam memberikan perintah pada bawahan. .
- c. Dalam hal memperkuat kepribadian, Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota perlu memberikan pembinaan dan motivasi bagi para pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.
- d. Dalam hal memperbaiki kepuasan kerja, Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota lebih meningkatkan hal-hal yang berhubungan dengan rasa

aman dalam bekerja, insentif, penghargaan, dan tentu karir kepegawaian yang jelas dan adil.

- e. Perlu adanya penyempurnaan kebijakan jabatan fungsional khususnya P2UPD agar tidak terjadi benturan di lapangan dengan kebijakan jabatan fungsional auditor.

5.2.4 Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan acuan pada Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat untuk mengevaluasi kembali kinerja pegawainya terutama bagi para auditor dan pengawas sehingga pengukuran kinerja dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja Inspektorat dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya, beserta indikator-indikator yang ada di dalamnya, sehingga tujuan organisasi Inspektorat dapat dicapai sesuai dengan program kerjanya.

Selain itu dari penelitian ini mempunyai implikasi di bidang perumusan kebijakan jabatan fungsional yang ditetapkan oleh Kementerian PAN dan RB dimana dalam satu unit kerja Inspektorat yang memiliki dua jabatan fungsional auditor dan pengawas (P2UPD) harus diatur dengan jelas pembagian tugas sesuai peran dan sertifikasi keahlian profesi. Dan kalau kebijakan yang mengatur kedua jabatan fungsional tersebut belum mencerminkan adanya pembagian tugas yang jelas dari kedua jabatan fungsional auditor dan pengawas serta belum adanya sertifikasi keahlian profesi, disarankan di Inspektorat hanya ada satu jabatan

fungsional saja sehingga tidak menimbulkan kerancuan dalam pelaksanaan di lapangan dan pegawai dalam arti auditor dan pengawas (P2UPD) tidak hanya untuk pemenuhan angka kredit dan naik pangkat saja namun diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai auditor dan pengawas (P2UPD) yang selanjutnya tujuan organisasi dapat tercapai.

5.3 Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian dan implikasinya seperti telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

Pertama, untuk meningkatkan budaya organisasi, kiranya pimpinan Inspektorat selalu berpedoman kepada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menghindari agar tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*) tugas diantara para pegawai. Selain itu, hendaknya pertemuan rutin secara periodik baik resmi maupun tidak resmi lebih ditingkatkan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Kedua, untuk meningkatkan gaya kepemimpinan sebaiknya pimpinan Inspektorat lebih aktif melakukan kerjasama dengan instansi terkait (LAN, Kementerian PANRB, BKN, Instansi Pembina Jabatan Fungsioanl Auditor maupun P2UPD serta lembaga pemerintahan lainnya) dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai khususnya para auditor dan pengawas dengan mengikuti semua program pelatihan dan sertifikasi yang ditetapkan oleh

instansi pembina jabatan fungsional (BPKP dan Kementerian Dalam Negeri cq Badan Pendidikan dan Pelatihan).

Ketiga, untuk memperkuat kepribadian, hendaknya pimpinan Inspektorat sesuai dengan anggaran yang telah diprogramkan sering mengikutsertakan pegawainya terutama yang telah menduduki jabatan untuk mengikuti seminar maupun pelatihan untuk pengembangan kepribadian, misalnya dengan pelatihan pegawai tentang manajemen Qolbu, ESQ, dan mengintegrasikan kegiatan keagamaan (pengajian, qultum, peribadatan) baik yang dilakukan di dalam negeri maupun di luar negeri guna menambah wawasan, merubah kepribadian pegawai untuk berpikir secara positif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pada pegawai benar-benar dapat dilakukan secara konsisten.

Keempat, untuk memperbaiki kepuasan kerja, diharapkan pimpinan Inspektorat memberikan akses informasi yang seluas-luasnya kepada para pegawai secara transparan agar mempunyai persepsi yang sama di antara pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Selain itu, lebih dioptimalkan keberadaan fasilitas-fasilitas komunikasi yang sudah ada serta pemanfaatan forum komunikasi pegawai untuk menjalin hubungan kerjasama di antara sesama pegawai maupun dengan atasan. Misalnya secara rutin (bulanan) diumumkan pegawai teladan pada bulan tersebut.

Kelima, dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya yang menjalankan tugas pengawasan dan dalam rangka meningkatkan kinerja Inspektorat, perlu adanya penyempurnaan kebijakan jabatan fungsional P2UPD

dan bila memungkinkan di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota hanya ada satu jabatan fungsional auditor saja dan apabila jabatan fungsional P2UPD dianggap masih diperlukan, diharapkan tidak menjalankan tugas di lingkungan Inspektorat namun di unit organisasi yang sesuai dengan kekhususan jabatan fungsional tersebut, misalnya pegawai yang menjabat sebagai pengawas (P2UPD) menjalankan tugas di unit pemerintahan dan bukan di Inspektorat.