

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan secara keseluruhan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya korporasi, dan kepuasan kerja termasuk pada kategori cukup tinggi, sedangkan motivasi dan kinerja karyawan termasuk pada kategori tinggi. Capaian tersebut didukung oleh tingkat capaian dari masing-masing dimensinya.
2. Budaya korporasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate culture*. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan *corporate culture*. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja.
3. Budaya korporasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *corporate culture*. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan *corporate culture*. Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menurunkan motivasi pegawai. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional meningkatkan kepuasan kerja. *Budaya korporat* berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap kinerja. Semakin baik budaya maka kinerja pegawai akan meningkat. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Adanya dorongan yang positif terhadap pegawai akan meningkatkan kinerjanya.

5.2. Implikasi

Beberapa implikasi terkait penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada BUMN Konstruksi di Jawa Barat, yang dimediasi oleh budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja, adalah:

1. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sama-sama berpengaruh terhadap budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja. Namun kepemimpinan transaksional itu lebih memiliki pengaruh yang dominan daripada kepemimpinan transformasional terhadap budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja. Kondisi tersebut berimplikasi pada budaya korporat yang transaksional sehingga motivasi dan kepuasan kerja juga lebih dominan pada sisi transaksionalnya, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan tentunya kinerja karyawan.
2. Budaya korporat, motivasi, dan kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi untuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan variabel yang paling memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Implikasi dari kondisi ini adalah bahwa BUMN tersebut perlu mendorong kepuasan kerja sambil terus meningkatkan motivasi karyawan dan budaya korporat agar pengaruh kepemimpinan lebih besar terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari kondisi ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional harus melalui budaya korporat atau motivasi atau kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3. Rekomendasi

Saran yang dapat diberikan praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan, pimpinan BUMN konstruksi di Jawa Barat dan praktisi akademisi, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di BUMN konstruksi di Jawa Barat hendaknya lebih diperjelas lagi, yaitu kepemimpinan transformasional yang mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi (situasional) pimpinan, bawahan dan lingkungan. Alternatif kepemimpinan transformasional yang bisa dilaksanakan antara lain kepemimpinan transformasional atau transaksional.
2. Para pimpinan di lingkungan BUMN konstruksi di Jawa Barat diharapkan terus meningkatkan kepercayaan pegawai pada pimpinan dengan jalan tidak mengabaikan hak dan kepentingan pegawai yang bersangkutan. Seperti, memberikan kesempatan promosi, perbaikan sistem pengawasan pegawai, meningkatkan kemampuan dengan terus belajar memperbaiki kepribadian sehingga kepercayaan pada pimpinan selalu ada, dan menjaga harmonisnya hubungan antar rekan kerja.
3. Melakukan perubahan sebagai usaha meningkatkan kepemimpinan transaksional di BUMN konstruksi di Jawa Barat, dengan cara mengoptimalkan Sistem yang sudah ada, dimana SPAN berperan penting dalam reformasi bidang IT, penyempurnaan proses bisnis, yang nantinya berdampak pada tata kelola (*governance*) SDM dan budaya organisasi., Pelaksanaannya diharapkan dilakukan secara tepat dan periodik.
4. Sistem pengaturan remunerasi sebaiknya berpatokan pada standar remunerasi yang sudah ada, Salah satunya dengan mengurangi unsur subyektifitas pimpinan. Pemberian remunerasi selain berdasarkan pada hasil tes juga harus mempertimbangkan objektifitas pimpinan. Sehingga dari hasil tes dan objektifitas pimpinan BUMN konstruksi di Jawa Barat benar-benar bisa menunjukkan kinerja pegawai.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel dengan persepsi yang lain, terutama persepsi atasan (*supervisor* atau *manager*), dengan tujuan untuk

mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

6. Pihak BUMN konstruksi di Jawa Barat dapat lebih mensosialisasikan budaya organisasi dengan berbagai alternatif strategi yang dapat ditempuh. Caranya antara lain dengan:
 - a. Membangun *awareness*, dengan membuat pegawai mengetahui adanya budaya organisasi melalui publikasi atau promosi.
 - b. Membangun pemahaman atau *knowledge*, dengan membuat pegawai memahami esensi (arti, nilai-nilai utama dan perilaku) budaya organisasi di BUMN konstruksi di Jawa Barat, melalui sosialisasi dan edukasi.
 - c. Membentuk perilaku atau *habit*, dengan membuat pegawai menjalankan dan berperilaku sesuai nilai-nilai budaya organisasi BUMN konstruksi di Jawa Barat, melalui strategi internalisasi.
 - d. Pengembangan *customer's charter* tentu akan mendorong bukan hanya perubahan struktur birokrasi, seperti prosedur pelayanan dan sifat hubungan antara penyelenggara dan pengguna pelayanan publik, tetapi juga kedudukan pengguna jasa dimata para penyelenggara pelayanan. Nilai, etika, dan budaya pelayanan yang selama ini cenderung melecehkan kedudukan pengguna jasa tentu tidak lagi dapat dipertahankan. Sebagai alat publik *customer's charter* tentu bisa mempermudah para pengguna pelayanan dan siapa saja yang melakukan peran kontrol seperti *civil society organization* (CSO) dan media massa untuk mengawasi jalannya penyelenggaraan pelayanan publik. Karenannya, pengembangan *customer's charter* akan dapat mendorong perubahan yang cukup mendasar dalam praktik kinerja dalam pelayanan publik.
7. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel anteseden budaya korporat, misalnya *customer's charter*, kepemimpinan transformasional dan transaksional,
8. Selain itu dapat menggunakan teknik sampling yang lain.

9. Penelitian ini hanya fokus pada BUMN konstruksi di Jawa Barat, sehingga masih terbuka peluang meneliti instansi lain agar dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih luas cakupannya.