BAB V
SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh kinerja pada level individu dan level organisasi. Penelitian ini dilakukan pada 420 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di 42 unit satuan kerja yang berada di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang masih aktif bekerja sampai penelitian dilakukan. Berikut ini adalah simpulan dari hasil penelitian.

1. Gambaran kepemimpinan, tingkat motivasi, tingkat komitmen organisasional, kinerja PNS, dan perilaku birokrasi inovatif pada Unit Utama Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang dituangkan sebagai variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.
   a. Pada Variabel Kepemimpinan, terdapat skor tertinggi yaitu mengenai tingkat kejelasan tujuan Unit Kerja. Hal ini akan membentuk kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan. Nilai capaian terendah diraih oleh indikator tingkat frekuensi Atasan Langsung menerima saran pegawai untuk dilaksanakan. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang kurang responsif dan akomodatif dalam pelaksanaannya.
   b. Pada Variabel Motivasi, terdapat skor tertinggi yaitu dari dimensi kebutuhan sosial ialah hubungan baik dengan rekan kerja. Hal inilah yang mendorong pegawai negeri sipil untuk termotivasi dalam bekerja. Nilai capaian terendah dari dimensi kebutuhan fisiologis adalah indikator mengenai kebersihan dan kenyamanan, yang berarti bahwa kebutuhan fisiologis individu PNS yang belum terpenuhi dengan baik, misalnya penyediaan ruang kerja yang kurang bersih dan nyaman.

c. Pada Variabel Komitmen Organisasional, diperoleh skor tertinggi dari indikator tanggung pegawai terhadap lembaga, yang berarti bahwa individu PNS memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Skor terendah adalah indikator mengenai ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti individu PNS belum memperhatikan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaannya.

d. Pada Variabel Kinerja Pegawai, skor tertinggi adalah indikator mengenai tingkat pelayanan yang diberikan pegawai sesuai dengan standar pelayanan prima, yang berarti bahwa individu PNS telah berusaha memberikan pelayanan prima dalam setiap pekerjaannya. Skor terendah ialah mengenai kesesuaian hasil pekerjaan melebihi standar kualitas, artinya tingkat kinerja individu PNS masih dinilai rendah atau dianggap biasa-biasa saja, masih belum merasa puas atas kinerja PNS.

e. Pada Variabel Perilaku Birokrasi Inovatif, skor tertinggi yaitu indikator mengenai kecepatan penyelesaian masalah pelanggan, yang berarti bahwa satuan kerja membutuhkan PNS yang peduli dalam merasakan akan perlunya percepatan dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul dari layanan yang diberikan. Skor terendah yaitu indikator mengenai kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas yang merupakan salah satu dari dimensi Kedisiplinan. Hal ini berarti individu PNS belum memperhatikan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya. Hal ini juga bisa berarti pimpinan satuan kerja kurang memperhatikan penegakan disiplin pegawai yang seharusnya diimplementasikan dengan baik dalam organisasi.

2. Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional PNS. Secara simultan, Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan dan motivasi PNS, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional. Dimensi yang paling merefleksikan kepemimpinan adalah *directive leadership*, kemudian dimensi yang paling merefleksikan motivasi ialah

kebutuhan rasa aman, sedangkan yang paling merefleksikan komitmen organisasional yaitu *continuance commitment.* Artinya, penting untuk menerapkan *directive leadership* dengan memerhatikan kebutuhan PNS akan rasa aman, untuk dapat mewujudkan *continuance commitment* yang tinggi. Dapat disimpulkan sebagai berikut.

a. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dipersepsikan pegawai.
b. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dipersepsikan pegawai.

3. Komitmen Organisasional memediasi sebagian (*partial mediation*) pada pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Utama Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek). Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasional menjadi variabel penghubung antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil, artinya untuk menciptakan kinerja PNS perlu dibangun komitmen organisasional dari adanya kepemimpinan dan motivasi pegawai. Dimensi *quality of work* merupakan dimensi yang paling dominan artinya bahwa untuk meningkatkan kinerja penting dalam menjaga kualitas dari hasil pekerjaan setiap pegawai. Simpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut.
   a. Kepemimpinan yang dipersepsikan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
   b. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
   c. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai memediasi parsial pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Perilaku Birokrasi Inovatif PNS. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Perilaku Birokrasi Inovatif lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya, sehingga untuk meningkatkan Perilaku Birokrasi Inovatif itu penting untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja PNS terlebih dahulu. Dimensi *idea generation* merupakan dimensi yang paling

dominan artinya bahwa untuk mewujudkan birokrasi inovatif, penting untuk meningkatkan kreativitas pegawai negeri sipil agar dapat melahirkan gagasan baru yang inovatif. Secara garis besar, dapat disimpulkan sebagai berikut.

a. Kepemimpinan yang dipersepsikan pegawai berpengaruh positif terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dipersepsikan pegawai.
b. Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dipersepsikan pegawai.
c. Komitmen organisasional yang dipersepsikan pegawai berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dipersepsikan pegawai.
d. Kinerja pegawai berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dipersepsikan pegawai.
e. Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh komitmen organisasional.
f. Motivasi berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh komitmen organisasional.
g. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh kinerja pegawai.
h. Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh komitmen organisasional dan kinerja pegawai.
i. Motivasi berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif yang dimediasi oleh komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil model akhir penelitian ini, maka implikasi manajerial sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan antara lintas level terhadap perilaku birokrasi inovatif. Oleh karena itu hal yang dapat dilakukan oleh pegawai di lingkungan unit organisasi adalah dengan senantiasa berupaya

meningkatkan komitmennya baik pada level individu maupun komitmen pada level kelompok/ organisasi.

2. Beberapa manfaat yang dirasakan oleh pimpinan kelompok/ kepala bagian adalah; 1) Pimpinan kelompok/ Kepala Bagian mendapat input, saran yang konstruktif positif dari pegawai anggota kelompoknya, 2) Bagian/ unit kerja dipenuhi dengan pegawai-pegawai yang berjiwa pantang menyerah, ikhlas dan kerjasama yang baik, 3) pimpinan mendapatkan dukungan penuh dari anggota atas kepemimpinannya. Untuk itu pimpinan kelompok kerja/ Kepala Bagian dapat melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam memiliki komitmen organisasional melalui pendekatan personal dan pendekatan kelompok dengan mengadakan berbagai aktivitas yang semakin membangun kedekatan antar pegawai di lingkungan unit kerja.
3. Unit kelompok kerja sebagai unit terkecil di Direktorat/ setara Eselon II adalah memegang peran penting sebagai penentu kinerja institusional kementerian. Perilaku birokrasi inovatif yang sering dilakukan oleh pegawai di setiap bagian dan menjadi budaya kerja secara langsung akan membantu sesama pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik secara akumulatif akan memberikan sumbangan nyata dalam peningkatan kinerja kelompok dan kinerja institusional Direktorat. Dengan demikian suasana kerja yang berorientasi pada inovasi akan dapat meningkatkan kinerja individu dan birokrasi. Beberapa manfaat secara organisasional yang diperoleh unit kerja adalah; 1) citra unit kerja semakin baik di mata *stakeholder*, 2) budaya kerja pantang mengeluh, tidak membesar-besarkan masalah, rela berkorban, ikhlas, patuh pada aturan, berlapang dada akan semakin subur dan lekat dalam unit kerja.
4. Model peningkatan perilaku birokrasi inovatif menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan komitmen organisasional menjadi dua faktor kunci sebagai pendorong perilaku birokrasi inovatif. Penerapan kepemimpinan harus dapat bersinergi dengan strategi pengembangan komitmen

organisasional. Mendorong pegawai dalam meningkatkan komitmen yang dimiliki untuk dapat menghasilkan suatu karya yang inovatif sehingga dapat meningkatkan kinerja serta perilaku birokrasi inovatif pada Unit Utama Kemdikbudristek. Dalam mempertahankan perilaku birokrasi inovatif, penting bagi Pimpinan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Salah satu cara paling efektif, yang ditemukan dalam penelitian ini adalah membentuk kepemimpinan yang direktif. Dengan semakin meningkatnya motivasi dan kepemimpinan, maka para pegawai akan lebih mampu memunculkan kinerja yang unggul dalam kegiatan kerjanya. Model peningkatan perilaku birokrasi inovatif PNS pada Unit Utama Kemdikbudristek diperoleh dengan menggunakan dua buah variabel antara/pemediasi, yaitu kepemimpinan dan motivasi melalui komitmen organisasional dan kinerja pegawai sebagai pemediasi serial pengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif. Model peningkatan perilaku birokrasi inovatif PNS pada Unit Utama Kemdikbudristek dapat dikembangkan dengan menyertakan dimensi terkuat dari masing-masing variabel.

5.3. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang dijelaskan sebelumnya, maka peneliti akan memberikan beberapa saran secara teknis kepada Pimpinan Unit Kerja dan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

5.3.1. Bagi Pimpinan Unit Kerja

Saran bagi pimpinan unit satuan kerja ini prinsipnya terdiri dari dua bagian yaitu mempertahankan dan meningkatkan hal-hal positif dari komitmen organisasional dan perilaku birokrasi inovatif yang telah dinilai baik oleh PNS. Beberapa hal yang perlu disarankan adalah:

1. Hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dalam kepemimpinan bagi pimpinan unit kerja adalah tingkat kesesuaian tujuan yang ingin dicapai. Mengutamakan kesesuaian tujuan antara pegawai dengan pimpinan adalah penting untuk ditingkatkan, mengingat pegawai menilai indikator ini paling

rendah dari indikator lain. Hal ini dapat dijadikan skala prioritas untuk mencapai kepemimpinan yang baik agar adanya peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pemimpin hendaknya membagikan ilmu, informasi, pengetahuannya, juga membagi tanggung jawab dengan menentukan pembagian tugas yang akan diselesaikan bersama-sama sehingga tujuan dapat tercapai.

2. Hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dalam perilaku birokrasi inovatif bagi pimpinan unit kerja adalah tingkat kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas yang merupakan dimensi dari Kedisiplinan. Kedisiplinan pegawai dalam organisasi adalah penting untuk ditingkatkan, mengingat pegawai menilai indikator ini paling rendah dari dimensi lainnya. Perlunya melakukan internalisasi kesadaran akan kewajiban yang harus dilakukan seorang PNS dan tingkat pengabdian terhadap organisasi menjadi rutinitas baru dalam organisasi pada Unit Utama Kemdikbudristek. Hal ini dapat dijadikan skala prioritas untuk mencapai mencapai tujuan unit kerja yang diharapkan bersama.
3. Kepemimpinan yang diperankan oleh Atasan Langsung memberikan kontribusi nyata terhadap komitmen pegawai untuk melakukan perilaku birokrasi inovatif yang pada akhirnya membuat pegawai tergerak untuk melakukan perilaku birokrasi inovatif dan akhirnya mempengaruhi kinerjanya.

5.3.2. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatif. Artinya komitmen organisasional adalah menjadi pendorong utama sekaligus alasan pegawai untuk berkinerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku birokrasi inovatifnya.

Saran bagi PNS dalam hal ini adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan hal-hal positif dari motivasi dan komitmen organisasional agar dapat mendorong perilaku birokrasi inovatif sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Beberapa hal yang perlu disarankan adalah:

1. Terkait dengan motivasi yang perlu ditingkatkan adalah (a) tingkat kesesuaian tata letak/*layout* ruang kerja, (b) tingkat keamanan dalam bekerja, (c) tingkat hubungan baik dengan rekan kerja dalam pekerjaan, (d) tingkat keterbukaan unit organisasi memberikan informasi promosi jabatan, (e) Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu/ sesuai target, (f) tingkat kreativitas dalam bekerja, dan (g) tingkat peluang/ kesempatan untuk mengembangkan diri melalui Pendidikan (studi lanjut) dan Pelatihan.
2. Terkait dengan komitmen organisasional yang perlu ditingkatkan adalah (a) tingkat keterikatan diri dengan identitas organisasi secara emosional, (b) tingkat rasa kebersamaan individu dengan rekan kerja baik selama maupun sesudah jam kerja, (c) tingkat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi, (d) tingkat kepedulian pegawai terhadap masalah yang dihadapi organisasi, (e) tingkat kesediaan pegawai untuk bekerja keras memajukan organisasi, (f) tingkat ketepatan waktu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, (g) tingkat usaha pegawai melakukan efisiensi dalam mengerjakan pekerjaan, (h) tingkat kualitas hasil pekerjaan pegawai yang sudah diselesaikan, dan (i) tingkat pemanfaatan kesempatan pengembangan karier.
3. Terkait dengan kinerja pegawai yang perlu ditingkatkan adalah (a) tingkat kesesuaian jumlah beban pekerjaan sesuai standar pekerjaan, (b) tingkat kesesuaian hasil pekerjaan melebihi standar kualitas, (c) tingkat ketelitian dalam bekerja, (d) tingkat keteraturan dan kerapihan saat bekerja, (e) tingkat kemampuan melakukan evaluasi kinerja sendiri (*self-evaluation of performance*) sebelum dilakukan evaluasi oleh atasan langsung, (f) tingkat kemampuan dalam koordinasi dengan pegawai lain, (g) tingkat keterlibatan dalam tim untuk memperbaiki proses kegiatan, (h) tingkat pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi, (i) tingkat fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaan, dan (j) tingkat fleksibilitas individu dalam mengembangkan ide-ide dalam pekerjaan.

5.3.3. Bagi Kelompok Kerja/Bagian/Direktorat

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja individu dan perilaku birokrasi inovatif. Hal yang perlu direkomendasikan kepada kelompok kerja/bagian/Direktorat secara organisasi adalah "memperbaiki alur birokrasi agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan *stakeholder*". Saran ini penting disampaikan mengingat poin ini adalah yang paling rendah. Menyingkat waktu pelayanan birokrasi adalah suatu yang harus diutamakan yang perlu mengalami penyesuaian sesuai dengan tuntutan baik keilmuan, kebutuhan *stakeholder* dan kondisi sosial budaya. Sebaiknya dibuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang inovatif, jelas dan sesuai dengan kebutuhan sehingga mampu memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan dan *stakeholder*, yang kemudian tertuang dalam bentuk Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis.

Tahap kritis berikutnya adalah menyediakan dan memfasilitasi ruang untuk bereksperimen, berpikir kreatif, mencoba ide-ide baru, dan kolaborasi untuk menyuburkan dan menumbuhkan inovasi. Berikan pegawai negeri sipil kebebasan dan kepercayaan yang mereka butuhkan untuk lebih inovatif. Memang harus berorientasi pada tujuan, namun proses kreatif juga harus dihargai. Perlunya ekosistem inovasi yang harus terus kita upayakan secara berkelanjutan.

5.3.4. Arah Pengembangan Masa Depan

Penelitian lanjutan untuk pengembangan model kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasional, kinerja individu dan perilaku birokrasi inovatif mutlak diperlukan. Disamping memperhatikan beberapa keterbatasan penelitian di atas, namun juga tuntutan pengembangan keilmuan.

1. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan *supportive* dengan pemimpin yang bersikap ramah sudah diterapkan. Kepemimpinan ini berorientasi pada ukuran tingkat keterbukaan dan kedekatan pemimpin, tingkat kebersamaan pemimpin dengan pegawai dan tingkat perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan pegawai. Maka dengan adanya tuntutan zaman perlu menggerakkan motivasi sebagai sumber utama perubahan.

Dalam beberapa referensi yang ada ternyata kepemimpinan tipe yang lain berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja organisasional. Kedepannya diperlukan penelitian berdasarkan teori kepemimpinan terbaru atau yang dapat mencakup gaya kepemimpinan tambahan, misalnya kepemimpinan futuristik, dimana kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemimpin tersebut melampaui masanya dan berguna di masa sekarang serta masa yang akan datang.

2. Penelitian ini dilanjutkan dengan menggunakan uji analisis SEM PLS, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperolah data yang bisa diujikan dengan *Hierarchical Linier Modeling* secara lengkap dan menghasilkan hasil penelitian yang lebih mendalam mengenai penelitian lintas level. Ataupun penelitian selanjutnya dapat menggunakan *software* yang lebih baik lagi seperti M-Plus, sebagai *software* multilevel yang lebih komplit.
3. Desain penelitian ini adalah jenis survei yang menggunakan instrumen kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden. Kelemahan metode ini adalah tidak dapat melihat bias jawaban responden yang sangat tinggi. Untuk penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan desain penelitian eksperimental.
4. Variabel target yaitu kinerja PNS dan perilaku inovatif birokrasi dapat dikembangkan pada konteks organisasi bisnis berhubung dalam penelitian ini pada organisasi publik non bisnis. Arah penelitian yang akan datang dapat menggunakan ukuran kinerja *balanced scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja perusahaan.