



## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan yang meliputi dimensi *Pengambilan Keputusan, Penegakan Disiplin, dan Hubungan Sosial dengan Bawahan* termasuk kategori cukup tinggi tingkat kedemokratisannya. Begitu pula motivasi kerja menunjukkan tingkat yang cukup tinggi. Ternyata secara empiris gaya kepemimpinan yang cukup tinggi kedemokratisannya mampu mempengaruhi motivasi kerja yang cukup tinggi pula. Hal ini ditunjukkan oleh hasil temuan penelitian yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variasi peningkatan motivasi kerja sebesar 0,786 atau sekitar 78,6%. Adapun sisanya dari variasi perubahan peningkatan motivasi kerja ini masih ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti (variabel epsilon), dimana berdasarkan perhitungan ternyata memberikan pengaruh sebesar 0,6182, atau sekitar 61,82%.

##### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan yang demokratis seperti yang telah diuraikan sebelumnya ternyata mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dari hasil perhitungan dalam rangka pengujian hipotesis

berkenaan dengan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di atas menunjukkan bahwa sebesar 0,777 atau sekitar 77,7% variasi perubahan skor peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan demokratis. Adapun sisanya dari variasi perubahan peningkatan kepuasan kerja tersebut masih ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti (variabel epsilon), dimana berdasarkan perhitungan ternyata memberikan pengaruh sebesar 0,6295, atau sekitar 62,95%.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Dalam konteks interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin terjadi pula fenomena kepuasan kerja dan motivasi kerja. Fenomena tersebut ternyata dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dioptimalkan oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja dengan dimensinya yang meliputi : *Pemenuhan Kebutuhan Sosial, Pemenuhan Kebutuhan Rasa Aman, dan Pemenuhan Kebutuhan fisik*. Secara empiris mampu mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Hal ini terbukti dari hasil perhitungan dalam rangka pengujian hipotesis berkenaan dengan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, bahwa sebesar 0,755 atau sekitar 75,5% variasi perubahan skor peningkatan motivasi kerja dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja. Adapun sisanya dari variasi perubahan peningkatan motivasi kerja tersebut masih ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti (variabel

epsilon), dimana berdasarkan perhitungan ternyata memberikan pengaruh sebesar 0,6557, atau sekitar 65,57%.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Secara bersama-sama baik gaya kepemimpinan yang demokratis maupun kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan maka dari variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja ternyata memberikan variasi perubahan terhadap peningkatan motivasi kerja yang ditandai dengan koefisien jalur sebesar 0,6694. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel tersebut secara bersama-sama terhadap peningkatan motivasi kerja sekitar 66,94%. Adapun variasi perubahan motivasi kerja sisanya masih dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti (variabel epsilon), dimana dari hasil perhitungan diperoleh koefisien jalurnya sebesar 0,5749. Harga koefisien tersebut menunjukkan makna bahwa pengaruh variabel epsilon tersebut terhadap variasi perubahan motivasi kerja sekitar 57,49%.

Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut di atas, adalah bahwa kepemimpinan merupakan faktor pemicu kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja merupakan faktor pemicu motivasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam upaya mengoptimalkan motivasi kerja maka kepuasan kerja dan kedemokratisan dalam kepemimpinan merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan.

## **B. Implikasi.**

Sehubungan dengan kesimpulan yang disampaikan pada uraian sebelumnya, maka pada bagian ini akan disampaikan implikasinya sebagai berikut :

### **1. Implikasi Praktis.**

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan dalam organisasi yaitu mengkondisikan suatu upaya untuk menggerakkan dan mengkoordinasi-kkan sumberdaya organisasi untuk terlibat langsung dalam proses pelaksanaan sehingga mampu mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain adalah bahwa pimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis memperlihatkan pengaruh yang lebih besar terhadap terciptanya motivasi kerja, jika dibandingkan dengan pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis berpengaruh cukup besar terhadap terciptanya suatu kepuasan kerja pegawai yang cukup tinggi. Oleh karena itu agar motivasi kerja dan kepuasan kerja yang ada sekarang dapat dipertahankan, bahkan kalau mungkin ditingkatkan maka peran kepemimpinan perlu dioptimalkan. Pemahaman dan pengetahuan pimpinan akan nilai-nilai kepemimpinan

demokratis perlu dimiliki oleh pimpinan lembaga, dengan berbekal ini diharapkan setiap keputusan dan kebijakan pimpinan dapat dipahami dan dilaksanakan bawahan dengan sebaik-baiknya.

Suatu kenyataan adalah bahwa pimpinan, baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan bawahan, yang digerakan sedemikian rupa sehingga stafnya memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada lembaga, terutama dalam cara yang efisien, efektif dan produktif. Para pimpinan juga memerlukan dan prasarana lainnya. Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan lembaga.

Untuk mencapai kondisi yang sedemikian, seorang pimpinan tidaklah berarti harus selalu berperan sebagai atasan yang keinginkan dan kemauannya harus diikuti oleh orang lain. Sekalipun secara formal diakui bahwa seorang pimpinan adalah seorang atasan (kepala) dari sekelompok staf (bawahan). Namun penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa cara pikir dan bertindak yang didasarkan atas kepemimpinan formal semata-mata tidak selalu menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Jika demikian halnya, setiap pejabat yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pimpinan formal dalam organisasi, harus pula selalu berusaha agar kepemimpinan yang bersifat formal itu disertai oleh penerimaan dari kalangan bawahan,

disamping itu pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan yang dapat mendorong jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis di seluruh tubuh lembaga.

## **2. Implikasi Bagi Penelitian Selanjutnya.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja yang cukup tinggi, ini menunjukkan bahwa jika nilai-nilai demokratis yang dikembangkan oleh pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya diterima oleh bawahan akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Demikian halnya dalam kepuasan kerja, jika kepuasan kerja pegawai dapat dipenuhi sesuai harapan pegawai maka motivasi kerja pegawai pun akan meningkat, hal ini pun dibuktikan oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi kerja.

Karena pembuktian hasil penelitian ini hanya sampai pada pembuktian pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, kiranya perlu ada penelitian lanjutan mengenai :

- 1) Peningkatan motivasi kerja pegawai tidaklah semata-mata karena dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis yang dikembangkan oleh pimpinan dan juka tidak semata-mata dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, melainkan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Oleh



karena itu perlu diteliti lebih lanjut faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Karena penelitian ini difokuskan kepada pembuktian pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, kiranya perlu penelitian lanjutan yang mengkaji nilai-nilai kedemokratisan gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan produktivitas kerja, dengan pertimbangan karena produktivitas kerja pada dasarnya merupakan tujuan institusional. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja dijadikan variabel moderator.

### **C. Rekomendasi**

Dari kesimpulan dan implikasi di atas, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi bagi kepentingan pelatihan, pembinaan personil dan penelitian lanjutan, sebagai berikut:

#### **1. Bagi Pelatihan Kepemimpinan**

Karena implikasi mengarahkan pada kualitas interaksi antar manusia antara pimpinan dengan yang dipimpin. Maka model pelatihan yang diperlu dikembangkan adalah model *out bound training* untuk meningkatkan kepekaan pemimpin terhadap nilai-nilai kedemokratisan. Nilai-nilai tersebut perlu direstrukturisasi dalam program kemudian diterjemahkan dalam tema-tema *collaborative learning*. Dengan pelatihan yang bersifat kolaboratif maka pimpinan

akan diajak untuk mengapresiasi gejala kemanusiaan yang wajar dan meresponnya secara tepat.

## **2. Bagi Pembinaan Personil**

Bagi pembinaan personil direkomendasikan bahwa dalam keadaan sumber finansial yang langka, maka pegawai negeri perlu dibangkitkan energinya elalui pengembangan aspek-aspek non-material. Aspek-aspek non-material tersebut adalah aspek-aspek yang biasa terdapat dalam konten dan konteks pekerjaan. Bagi pembinaan personil, konteks dan konten pekerjaan tersebut perlu senantiasa diperkaya (*enrichment*).





