

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, dapat dikemukakan simpulan penelitian sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, oleh karena itu budaya organisasi perlu dipahami atau disosialisasikan kepada seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Sumatera Utara. Hal ini dikarenakan hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja pegawai.
2. Toleransi terhadap konflik tidak begitu dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini ditunjukkan bahwa semakin tinggi konflik, semakin menurun kepuasan kerja pegawai.
3. Kepuasan kerja pegawai berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama dengan toleransi terhadap konflik dan budaya organisasi ternyata menunjukkan bahwa variabel toleransi terhadap konflik tidak cukup kuat dalam menentukan kepuasan kerja pegawai.

#### B. Implikasi

Bertolak dari kesimpulan penelitian sebagaimana diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan toleransi terhadap konflik, namun budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja dibanding dengan toleransi terhadap konflik. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai akan dapat meningkatkan peran budaya organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara masih menganggap bahwa perbedaan pendapat (konflik) itu merupakan suatu kondisi yang merugikan bagi organisasi, bukannya perbedaan pendapat di persepsikan sebagai suatu kondisi yang memacu munculnya kompetisi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu.

## 1. Peningkatan Budaya Organisasi

Kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi yang menjadi acuan bagi pegawai dalam pengabdianya sebagai anggota/pegawai suatu lembaga pemerintahan. Hal ini memberikan petunjuk kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara bahwa nilai-nilai yang dipahami dan disepakati bersama dan disosialisasikan kepada seluruh anggota/pegawai sebelum memasuki dunia yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya menjadi sangat penting.

Dengan mengetahui apa yang boleh dilakukan oleh seorang pegawai, seorang pegawai akan memiliki rambu-rambu/acuan. Norma dalam berperilaku di dalam organisasi dimana pegawai tersebut menjadi anggotanya. Pegawai yang dalam memasuki dunia kerja telah mengetahui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku didalam organisasinya akan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dan akan memudahkan dirinya dalam memahami dan mengarahkan dirinya dalam melaksanakan tugas.

Untuk itu, upaya-upaya untuk meningkatkan pemahaman terhadap organisasi, dapat ditempuh melalui cara-cara antara lain :

**Pertama**, melaksanakan penegakan disiplin disegala bidang. Artinya bahwa, penegakan disiplin merupakan kunci dari keberhasilan organisasi untuk mencetak karyawan yang profesional, yang ditandai oleh perilaku 3 - T (Tanggap, Terampil, dan Tangguh). Artinya tanggap dalam mengenali dan manfaat potensi menjadi peluang untuk pengembangan organisasi, atau tangguh atau tanpa mudah menyerah dalam menyelesaikan masalah organisasi sebelum tercapai tujuannya.

**Kedua**, melaksanakan budaya tertib (tertib absensi, tertib berpakaian, tertib jam dinas dan sebagainya ) terhadap peraturan atau ketentuan organisasi secara konsekuen kepada semua pegawai dan melaksanakannya secara adil dan transparan. Kontrol terhadap pelaksanaannya secara adil dan transparan. Kontrol terhadap pelaksanaan budaya tertib perlu dilakukan dengan cara memberikan teguran baik lisan maupun tertulis kepada setiap karyawan yang tidak mematuhiinya. Dengan melakukan budaya tertib, setiap pimpinan dapat mengontrol perilaku bawahannya, sehingga jika akan mengambil keputusan memperoleh landasan yang kuat berdasar fakta bukan berdasar atas opini.

Law enforcement dilaksanakan tanpa pandang bulu, tetapi dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan dan transparan. Pegawai yang melanggar perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**Ketiga**, mendorong untuk bekerja keras yang didahului dengan penjelasan peran dan tanggung jawab yang harus dilakukan kepada setiap pegawai serta pengembangan karir yang dapat ditempuh oleh pegawai. Penjelasan peran kepada setiap pegawai itu penting dilakukan oleh setiap pimpinan, sebelum pegawai tersebut melakukan tugas dan fungsinya sebagai pegawai dalam suatu lembaga/organisasi. Hal ini akan memudahkan bagi pegawai untuk mengetahui posisi, peran, tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi, sehingga memudahkan bagi pegawai tersebut untuk memahami tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan arahan kepada setiap pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Penjelasan peran akan memotivasi setiap pegawai untuk berusaha bekerja keras dengan memanfaatkan potensi dirinya dan sarana/prasarana organisasi untuk mengembangkan karir selama menjadi pegawai negeri.

Dengan demikian, dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai pegawai akan memperoleh gambaran tentang apa yang akan diperoleh jika tugas dan tanggung jawabnya dilakukan dengan semangat yang tinggi. Dengan mengetahui peran dan tanggung jawab yang dimiliki, kerja keras yang dilakukan dapat diarahkan untuk mencapai rencana jangka panjang dan jangka pendek dalam berkarir di lingkungan pegawai negeri sipil.

**Keempat**, mengembangkan budaya sopan santun kepada setiap pegawai dalam organisasi. Pengembangan budaya sopan santun ini penting dilakukan, agar setiap pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang etika sebagai seorang pegawai suatu lembaga/organisasi. Dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan etika organisasi, setiap pegawai akan mampu memahami peran dan fungsinya. Pemahaman akan peran dan fungsi akan mendorong tumbuhnya perilaku tidak saling serobot yang jika dilakukan dapat memicu terjadinya perselisihan.

**Kelima**, melaksanakan pemberian rewards yang memadai kepada setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, serta pemberlakuan punishment terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Penyimpangan terhadap nilai dan norma organisasi baik positif berupa prestasi kerja maupun negatif berupa pelanggaran harus

memperoleh konsekuensi dari tindakan tersebut. Rewards dapat berupa materil maupun bukan materil. Bentuk rewards materil, dapat berupa penghargaan yang dapat dinilai dengan uang/benda, sedangkan rewards bukan materil dapat berupa pujian, surat penghargaan, diumumkan sebagai pegawai teladan dan berprestasi baik dan diumumkan setiap bulan dalam berita pengumuman maupun bentuk lain yang sejenis. Pemberian rewards yang memadai akan mendorong dan memotivasi pegawai lain untuk berbuat serupa dan sekaligus menjadi sarana terjadinya kompetisi yang sehat di antara pegawai, tanpa dilandasi oleh perasaan dan sikap asal Bapak senang.

Sedangkan punishment diberikan untuk memberikan peringatan kepada setiap pegawai yang melakukan penyimpangan terhadap nilai-nilai dan norma-norma organisasi agar menjadi sadar dan ingat kepada nilai-nilai dan norma-norma yang telah disepakati bersama.

**Keenam**, mengembangkan nilai-nilai kejujuran kepada semua pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Nilai-nilai kejujuran dalam organisasi sangat penting untuk dikembangkan, karena perilaku tidak jujur lambat atau cepat akan mengakibatkan kehancuran suatu organisasi. Kejujuran dalam melaksanakan tugas mendorong sumber-sumber potensi organisasi dipergunakan secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan organisasi. Perilaku tidak jujur, mendorong potensi sumber-sumber organisasi diselewengkan untuk kepentingan pribadi dan kelompok serta mudah membawa ke dalam perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

**Ketujuh**, menumbuhkan loyalitas pegawai disemua tingkatan. Budaya loyalitas kepada organisasi perlu ditingkatkan untuk mendorong tumbuhnya nilai-nilai individu selaras dengan nilai-nilai organisasi, sehingga antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sama. Jika telah terjadi kesamaan nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi, maka tanpa paksaan, perilaku individu dalam organisasi akan mencerminkan perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Menumbuhkan loyalitas pegawai dapat dilakukan dengan pemberian pelatihan baik pre service training, dalam bentuk pelatihan pengenalan tugas, magang dan sebagainya, maupun melalui on the job training untuk memberikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, baik pelatihan teknis maupun yang bersifat penjenjangan selama yang bersangkutan masih sebagai pegawai.

**Kedelapan,** menyosialisasikan nilai-nilai organisasi berupa produk hukum /ketentuan/peraturan yang tertulis maupun nilai-nilai organisasi yang tidak tertulis kepada setiap pegawai, baik yang akan memasuki dunia kerjanya maupun kepada semua pegawai yang telah lama berkecimpung dalam lingkup organisasinya. Menjadi tugas dari pimpinan lembaga untuk senantiasa menyampaikan nilai-nilai organisasi baik lama maupun nilai-nilai organisasi baru yang berkembang sebagai akibat adanya perubahan lingkungan, sehingga setiap saat terjadi perubahan akan nilai-nilai organisasi dapat diikuti dan dicermati secara seksama oleh semua anggota organisasi, dapat dilakukan secara formal melalui pertemuan-pertemuan/rapat rutin dan penyampaian melalui pengumuman maupun dengan cara penyampaian secara non formal melalui komunikasi interpersonal antar pegawai, antara pegawai dengan atasan, maupun menggunakan sarana komunikasi lainnya.

## **2. Toleransi Terhadap Konflik**

Bertolak dari kesimpulan penelitian sebagaimana diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh toleransi terhadap konflik, walaupun tidak begitu dominan. Hal ini ditunjukkan bahwa semakin tinggi konflik, semakin menurun kepuasan kerja pegawai. Hubungan negative yang tidak signifikan antara toleransi terhadap konflik dengan kepuasan kerja pegawai, diduga adanya sikap toleran terhadap perbedaan pendapat yang memaksa seorang untuk menahan emosi serta bersikap sabar atau menunda keinginan. Hal ini disebabkan masih adanya sikap atau rasa menghargai orang lain agar perbedaan pendapat tidak menjadi konflik secara terbuka sehingga dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain. Oleh karena itu sikap toleransi terhadap konflik dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Sumatera Utara dipersepsikan sebagai konflik yang selalu merugikan (disfungsional) dan berakibat ketidak puasan dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Seharusnya konflik itu jangan dipandang hanya dari satu sisi saja melainkan banyak sisi, misalnya pandangan aliran manusiawi dan pandangan interaksionis yang menganggap bahwa konflik itu sesuatu yang lumrah dan tidak dapat dihindari dan bahkan bermanfa'at bagi prestasi kelompok, efektifitas organisasi, dan konflik itu justru

diharapkan, hal ini akan menimbulkan dan mendorong orang untuk berkompetisi dalam hal mencapai yang terbaik.

Disamping itu juga konflik harus dipandang dari segi positifnya, misalnya dengan adanya konflik :

1. Dapat membuka masalah yang sebelumnya tidak diketahui,
2. Memotivasi kepada kedua pihak untuk mengetahui dan memahami posisi masing-masing,
3. Mendorong ide-ide dan pendekatan baru, guna memfasilitasi tumbuhnya inovasi dan perubahan,
4. Meningkatkan loyalitas kelompok,
5. Mempertinggi komitmen organisasi, artinya tidak selamanya konflik menyebabkan efektifitas organisasi rendah dan kinerja organisasi menurun.

Bertitik tolak dari konflik yang bersifat positif ( fungsional ) di atas, apabila mampu mengelola, sehingga dapat memotivasi dan memunculkan kreativitas, namun bisa juga bersifat disfungsional jika tidak dapat dikelola sehingga akan menyebabkan pertentangan menjadi semakin menajam untuk mengatasi kepentingan diri sendiri dan kelompoknya yang selalu ingin menang dalam menghadapi konflik yang dialami. Oleh karena itu diperlukan suatu kesabaran seseorang pegawai untuk mengemukakan dan menerima pendapat atau kritik secara terbuka, sehingga diperlukan suatu kecakapan untuk menahan diri, kesabaran, keterbukaan, keteguhan hati (berprinsip) respek terhadap kepercayaan orang lain dan kelancaran komunikasi.

### **C. Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasinya, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sebagai lembaga pemerintah dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai, maka penerapan disiplin terhadap aturan tentang hak dan kewajiban yang merupakan acuan bagi setiap pegawai harus dapat dilaksanakan secara adil dan transparan.

2. Penghargaan diberikan kepada setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, dan penindakan perlu ditegakkan kepada setiap pegawai yang melanggar aturan yang ada.
3. Kesempatan pengembangan karir harus dibuka seluas-luasnya bagi setiap pegawai tanpa memandang siapa dan berasal dari mana, tetapi didasarkan atas prestasi dan kinerja setiap pegawai.
4. Rekrutmen pegawai yang akan masuk dan seleksi untuk memilih pegawai untuk menduduki jabatan struktural tidak didasarkan atas kedekatannya dengan pimpinan tetapi didasarkan atas obyektivitas dan kompetensi, sehingga kompetisi yang sehat dapat tercipta.
5. Rencana kerja dan program kegiatan baik yang dibiayai oleh anggaran pembangunan maupun rutin dalam pelaksanaannya perlu disosialisasikan dan dilaksanakan secara transparan kepada seluruh pegawai, sehingga setiap pegawai dapat mengetahui apa peran dan tanggung jawabnya, serta hak yang akan diperolehnya.
6. Pegawai harus mengembangkan sikap profesional, berjiwa mandiri dan komitmen kepada tugas dan tanggung jawabnya. Artinya dalam melaksanakan tugas bukan mengandalkan pendekatan asal bapak senang (ABS) tetapi dilandasi oleh kemampuan dan dedikasi yang tinggi. Profesionalisme ini dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kreativitas, tidak mudah puas akan kemampuan yang dimiliki saat ini, mau belajar dan memperluas pengalaman kerja melalui menimba pengetahuan, ketrampilan dan sikap baik secara formal maupun secara non formal.
7. Perpustakaan di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Utara harus dilengkapi dengan refensi yang memadai dan sesuai sebagai sumber pengetahuan untuk mengembangkan profesionalisme pegawai sebagai lembaga yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan.
8. Suasana kerja yang kondusif memberi peluang kepada pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan menyenangkan.
9. Penelitian kepuasan kerja pegawai ini perlu dikembangkan lebih lanjut dengan menambah atau mengubah variabel bebas lainnya yang mempunyai pengaruh

terhadap kepuasan kerja seperti keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, lingkungan kerja, dan sebagainya.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY