BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini untuk menganlisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan partisifasi pegawai terhadap efektifitas kepemimpinan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DPPKBP3A) Kabupaten Kuningan. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan terhadap responden yang terdiri dari penyuluhan KB dengan berbagai jenjang kepangkatan, dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang berfokus pada visi yang menginspiratif, stimulasi intelaktual, dan perhatian individu dapat menigkatkan persepsi tentang efektifitas kepemimpinan dalam organisasi publik. Mereka yang dapat mengartikulasikan visi yang jelas, mendorong inovasi dalam pemecahan masalah, serta memberikan perhatian personal kepada bawahannya cenderung dinilai lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kompetensi manajerial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadapefektivitas kepemimpinan. Hal ini menjelaskan bahwa kemampuan teknis, interpersonal dan konseptual yang dimiliki oleh manajer adalah determinan penting bagi keberhasilan kepemimpinan. Manajer yang memiliki kompetensi dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, serta keterampilan komunikasi yang baik mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan lebih efektif dalam konteks organisasi sektor publik.
3. Partisipasi pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah,

dan perumusan strategi organisasi berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mendorong dan memfasilitasi partisipasi pegawai dalam berbagai aspek manajerial cenderung mencapai tingkat efektivitas yang lebih tinggi melalui peningkatan kualitas keputusan dan komitmen implementasi.

4. Kepemimpina transformasional terbukti menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pada transformasi nilai, pemberdayaan, dan pengembangan potensi pegawai mampu meningkatkan keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap organisasi. Praktik kepemimpinan transformasional menciptakan kongruensi nilai antara individu dan organisasi yang pada gilirannya memperkuat ikatan komitmen organisasional.
5. Kompetensi manajerial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang bekerja di bawah supervisi manajer yang kompeten cenderung mengembangkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Kompetensi manajerial menciptakan persepsi dukungan organisasional dan kepercayaan terhadap atasan yang menjadi fondasi bagi pembentukan komitmen organisasional yang berkelanjutan.
6. Partisipasi pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan magnitude pengaruh yang paling kuat di antara variabel prediktor lainnya. Hasil ini menegaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses manajerial organisasi merupakan faktor determinan yang sangat penting dalam pembentukan komitmen organisasi. Praktik partisipatif menciptakan *psychological ownership* dan *organizational identification* yang memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.
7. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dengan magnitude pengaruh yang paling substansial dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi menciptakan

kondisi yang kondusif bagi manifestasi kepemimpinan yang efektif. Komitmen organisasi berfungsi sebagai *enabling factor* yang memfasilitasi pencapaian tujuan kepemimpinan melalui peningkatan *discretionary effort*, *organizational citizenship behavior,* dan kesiapan untuk mendukung inisiatif organisasional.

8. Komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kepemimpinan secara parsial komplementer. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui dua jalur: pengaruh langsung melalui perilaku inspiratif dan pengaruh tidak langsung melalui pembentukan komitmen organisasi. Mekanisme mediasi ini terjadi karena kepemimpinan transformasional meningkatkan kongruensi nilai dan identifikasi organisasional yang termanifestasi dalam komitmen, yang selanjutnya memfasilitasi pencapaian efektivitas kepemimpinan.
9. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap efektivitas kepemimpinan secara parsial komplementer. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial meningkatkan efektivitas kepemimpinan tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi. Mekanisme mediasi ini bekerja melalui pembentukan kepercayaan dan persepsi kredibilitas manajerial yang meningkatkan keterikatan pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan melalui peningkatan *cooperation dan support*.
10. Komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi pegawai terhadap efektivitas kepemimpinan secara parsial komplementer. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa partisipasi pegawai meningkatkan efektivitas kepemimpinan baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi. Jalur mediasi ini bekerja karena praktik partisipatif menciptakan *psychological ownership* dan *shared responsibility* yang termanifestasi dalam komitmen organisasi, yang selanjutnya memfasilitasi

pencapaian tujuan kepemimpinan melalui peningkatan kolaborasi dan pengurangan resistensi terhadap perubahan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan partisipasi pegawai dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan di organisasi sektor publik. Komitmen organisasi terbukti memainkan peran strategis sebagai mekanisme psikologis yang mentranslasikan berbagai anteseden kepemimpinan menjadi outcome efektivitas kepemimpinan yang superior. Model penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memahami kompleksitas hubungan kausal antara faktor-faktor anteseden, proses mediasi, dan outcome kepemimpinan dalam konteks organisasi publik Indonesia.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan untuk pengembangan praktik kepemimpinan dan penelitian lanjutan. Saran-saran tersebut dibagi menjadi dua kategori utama: saran teoretis untuk pengembangan keilmuan dan saran praktis untuk implementasi di lapangan.

5.2.1 Saran Praktis

1. DPPKBP3A Kabupaten Kuningan disarankan untuk mengembangkan program pengembangan kepemimpinan transformasional yang sistematis dan terstruktur bagi para pimpinan di berbagai level organisasi. Program ini sebaiknya mencakup pelatihan dalam *articulating compelling vision, intellectual stimulation techniques, individualized consideration practices, dan inspirational motivation strategies*. Implementasi dapat dilakukan melalui *leadership development workshops, executive coaching, peer mentoring programs, dan action learning projects.* Program pengembangan sebaiknya dirancang secara berkelanjutan dengan evaluasi dampak yang terstruktur untuk memastikan transfer of learning dan sustainable behavioral change.

2. Organisasi perlu merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kompetensi manajerial yang komprehensif dan berbasis pada competency framework yang telah tervalidasi. Program pengembangan kompetensi sebaiknya mencakup *technical competencies* (perencanaan strategis, manajemen kinerja, analisis data), human competencies (komunikasi efektif, *conflict resolution, team building*), dan *conceptual competencies (systems thinking, strategic decision-making, change management).* Implementasi dapat dilakukan melalui *structured training programs, on-the-job development assignments, rotational programs, dan professional certification schemes*. *Assessment* dan *feedback* mechanisms perlu diintegrasikan untuk memastikan continuous improvement dalam kompetensi manajerial.
3. Mengingat pengaruh signifikan partisipasi pegawai terhadap komitmen organisasi dan efektivitas kepemimpinan, organisasi disarankan untuk melembagakan mekanisme partisipasi yang sistematis dan terstruktur. Implementasi dapat dilakukan melalui *establishment of participatory decision-making forums, quality circles, suggestion systems, employee involvement dalam strategic planning processes,* dan *co-creation initiatives dalam policy formulation*. Organisasi perlu memastikan bahwa mekanisme partisipasi tidak bersifat *tokenistic* tetapi *genuine involvement* dengan delegasi kewenangan yang memadai dan *accountability* yang jelas. Sistem reward dan recognition perlu dikembangkan untuk mengapresiasi kontribusi pegawai melalui partisipasi aktif.
4. Organisasi perlu mengembangkan strategi holistik untuk meningkatkan komitmen organisasi mengingat perannya yang sangat signifikan sebagai mediator dan prediktor efektivitas kepemimpinan. Strategi peningkatan komitmen dapat mencakup pembentukan *shared organizational values, enhancement of organizational justice perceptions, development of meaningful work environment, provision of career development opportunities,* dan *creation of supportive organizational climate*. Implementasi sebaiknya dilakukan secara *integrated* dan *systematic* dengan

monitoring dan *evaluation mechanisms* untuk memastikan *effectiveness*. Program-program seperti *employee engagement surveys, stay interviews, dan organizational commitment assessments* dapat digunakan untuk mengukur dan memonitor tingkat komitmen organisasi secara berkala.

5. Manajemen puncak DPPKBP3A Kabupaten Kuningan disarankan untuk mengembangkan integrated leadership development framework yang mengakomodasi kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, partisipasi pegawai, dan komitmen organisasi sebagai komponen yang saling terkait. Framework ini dapat menjadi panduan strategis dalam *succession planning, talent management, dan organizational development initiatives*. Implementasi framework memerlukan komitmen top management, alokasi sumber daya yang memadai, dan dukungan infrastruktur organisasional. Periodic review dan refinement framework diperlukan untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya dalam menghadapi dynamic organizational environment dan evolving leadership challenges di sektor publik.

5.2.2 Saran Teoritis

Berdasarkan temuan empiris penelitian ini, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) menunjukkan pengaruh paling kecil terhadap Efektivitas Kepemimpinan (Y). Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat keterbatasan dalam kapasitas kepemimpinan transformasional untuk secara langsung meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam konteks organisasi publik DPPKBP3A Kabupaten Kuningan. Dengan demikian saran teoritis diantaranya:

1. **Eksplorasi Variabel Moderator pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Kepemimpinan**

   Penelitian mendatang disarankan untuk mengeksplorasi variabel moderator yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas kepemimpinan. Kecilnya pengaruh langsung ($f^2 = 0.041$) mengindikasikan adanya boundary conditions yang belum teridentifikasi dalam model penelitian ini. Yukl dan Gardner (2023) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada

situasional factors seperti *organizational culture, level of bureaucracy*, dan *follower readiness*. Secara spesifik, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji peran moderasi variabel budaya organisasi birokrasi (bureaucratic organizational culture), tingkat formalisasi prosedur kerja, dan karakteristik demografi pegawai sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kepemimpinan dalam konteks layanan publik Indonesia. Integrasi Contingency Theory of Leadership (Fiedler, 1967) dengan Full Range Leadership Model (Bass & Avolio, 1994) dipandang relevan untuk digunakan sebagai landasan teoretis pengembangan model tersebut.

2. **Pengintegrasian *Leader-Member Exchange* (LMX) Theory sebagai Mekanisme Mediasi Alternatif**

   Mengingat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kepemimpinan yang relatif kecil, penelitian lanjutan disarankan untuk mengintegrasikan Leader-Member Exchange (LMX) Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) sebagai mekanisme mediasi alternatif atau komplementer terhadap komitmen organisasi. Teori LMX menekankan bahwa kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan pengikut merupakan prediktor penting bagi efektivitas kepemimpinan, di mana hubungan berkualitas tinggi (high LMX) dicirikan oleh kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik yang berkorelasi positif dengan outcome kepemimpinan yang lebih baik (Erdogan & Bauer, 2021). Dengan demikian, model penelitian yang memposisikan LMX sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas kepemimpinan berpotensi menjelaskan mekanisme psikologis yang lebih nuansif dan komprehensif. Penelitian Dulebohn et al. (2022) dalam meta-analisis terhadap 247 studi mengkonfirmasi bahwa LMX berfungsi sebagai mekanisme transmisi yang krusial bagi berbagai anteseden kepemimpinan dalam menentukan leadership outcomes.

3. **Pengembangan Model Multidimensi Kepemimpinan Transformasional**
   Penelitian ini mengukur kepemimpinan transformasional secara agregat (skor komposit), sehingga tidak dapat mengidentifikasi dimensi spesifik mana (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, atau individualized consideration) yang paling lemah kontribusinya terhadap efektivitas kepemimpinan. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan model yang menguji pengaruh masing-masing sub-dimensi kepemimpinan transformasional secara terpisah terhadap efektivitas kepemimpinan dalam konteks organisasi publik di Indonesia. Bass dan Riggio (2023) menyatakan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional beroperasi melalui mekanisme psikologis yang berbeda dan dapat memiliki kekuatan pengaruh yang berbeda-beda tergantung pada karakteristik organisasi dan konteks budaya. Pendekatan disaggregated analysis ini diharapkan dapat memberikan panduan yang lebih spesifik dan actionable bagi pengembangan kompetensi kepemimpinan di organisasi sektor publik Indonesia.
4. **Penerapan Pendekatan Longitudinal untuk Mengkaji Dinamika Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Kepemimpinan**
   Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Mengingat kecilnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kepemimpinan, penelitian longitudinal diperlukan untuk menguji apakah pengaruh tersebut bersifat kumulatif dan membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk termanifestasi secara signifikan. Eby et al. (2023) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan waktu untuk membangun relasi kepercayaan dan internalisasi nilai yang merupakan prasyarat bagi terwujudnya efektivitas kepemimpinan yang optimal. Pendekatan longitudinal dengan minimal tiga titik pengukuran (time-series measurement) akan memungkinkan peneliti untuk menangkap *lagged*

effects dan reciprocal relationships antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan efektivitas kepemimpinan yang tidak dapat diidentifikasi melalui studi cross-sectional.

5. **Pengembangan dan Validasi Instrumen Pengukuran Kepemimpinan Transformasional untuk Sektor Publik Indonesia**

   Kecilnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kepemimpinan dalam penelitian ini *possible* juga dipengaruhi oleh keterbatasan instrumen pengukuran yang diadaptasi dari konteks Western dan belum sepenuhnya menangkap nuansa kepemimpinan transformasional dalam kultur birokrasi publik Indonesia. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran kepemimpinan transformasional yang secara eksplisit mengakomodasi nilai-nilai kepemimpinan lokal (*locally-embedded leadership values*) seperti gotong royong, musyawarah mufakat, dan paternalistic leadership yang relevan dalam konteks budaya Indonesia (Hofstede, 2023; Walumbwa et al., 2022). Pengembangan indigenous leadership measurement scale yang telah melalui proses validasi budaya secara komprehensif akan meningkatkan construct validity dan predictive validity hubungan kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kepemimpinan dalam penelitian berbasis konteks Indonesia. Pendekatan ini sejalan dengan seruan global untuk dekonstruksi bias WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic*) dalam riset kepemimpinan (Henrich et al., 2021).