

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

- a. Penelitian ini menerima hipotesis yang diajukan dengan hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg. Hal ini sesuai dengan pendapat Kusdi (2011) yang menyatakan bahwa nilai positif dibangunnya dari bentuk-bentuk kultural yang kuat dan unik di dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari perkembangan perilaku para anggotanya. Hingga derajat tertentu, anggota bahkan bersedia menunjukkan perilaku pengorbanan terhadap kepentingan pribadinya demi kepentingan kelompok atau organisasi. Jika dilihat dari pendekatan teori *extra role*, kondisi tersebut sesuai juga dengan pendekatan yang memandang bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Indikator paling kuat adanya pengaruh tersebut direfleksikan dengan adanya kultur yang kuat pada pegawai Lemsaneg dalam menginternalisasi sistem nilai yang menjadi Budaya Organisasi Lemsaneg, diantaranya Jiwa Korsa, Netral, Profesional, Pelayanan Prima, dan Tanggung Jawab. Sistem nilai yang diinternalisasi berpengaruh terhadap timbulnya perilaku *extra role* PNS di Lemsaneg dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg. Hal ini sesuai dengan pendapat Greenberg & Baron (2008) yang menyatakan bahwa salah satu variabel yang memiliki kaitan erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah Komitmen Organisasi. Konsekuensi dari Komitmen Organisasi berupa *Committed employees are less willing to sacrifice for the organization* yang dapat diartikan sebagai pegawai memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Konsekuensi komitmen tersebut sesuai dengan pendekatan teori *extra role* dimana konsep *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Komitmen Organisasi muncul diduga karena adanya motivasi pada pegawai Lemsaneg yang dapat dijelaskan dengan teori sosialisasi kelompok. Menurut Moreland dkk, Pegawai yang

memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Indikator paling kuat adanya pengaruh tersebut direfleksikan dengan adanya perasaan emosional yang kuat antara pegawai dengan organisasi Lemsaneg. Dengan adanya perasaan emosional yang kuat yang dimiliki pegawai Lemsaneg untuk terikat bekerja sebagai pegawai karena menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaannya, serta tetap mempertahankan keanggotaan organisasi mendorong PNS di Lemsaneg untuk memiliki perilaku *extra role* dalam melaksanakan tugasnya.

- c. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg. Hal ini sesuai teori *extra role* yang memandang *Organizational Citizenship Behavior* dari prinsip atau filosofi politik yang mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan yang timbul karena memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi. Indikator paling kuat adanya pengaruh tersebut direfleksikan dengan mutu supervisi teknis dari hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan hubungan dengan bawahan. Dengan perasaan puas dalam melaksanakan tugasnya mendorong PNS di Lemsaneg untuk menunjukkan perilaku positif *extra role* dalam melaksanakan tugasnya

V.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta simpulan di atas, maka terdapat beberapa implikasi manajerial yang penulis ajukan sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg, pimpinan Lemsaneg dan para Kepala Unit Kerja perlu memperbaiki aspek-aspek yang berkaitan dengan hirarki dan prosedural di lingkungan Lemsaneg melalui peningkatan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis/penting dengan mengadakan acara khusus misalnya dialog terbuka antara pimpinan dan pegawai atau memanfaatkan kegiatan yang telah menjadi agenda rutin misalnya Rapat Koordinasi Antar Unit Kerja dan Forum Reformasi Birokrasi untuk mendengarkan saran dan masukan pegawai dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis/penting. Selain itu dari aspek kepercayaan terhadap anggota, para pejabat struktural di semua unit kerja perlu memperbaiki pola pembinaan pegawai yang menjadi tanggung

jawabnya melalui pemberian kesempatan yang lebih baik kepada pegawai guna mendapatkan kepercayaan yang sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan/menyelesaikan tugas penting atau tugas dengan kesulitan tinggi.

- b. Untuk meningkatkan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg, pimpinan Lemsaneg dan para pejabat struktural perlu melakukan upaya yang sistematis untuk meningkatkan kompensasi pegawai Lemsaneg melalui pelaksanaan reformasi birokrasi yang optimal yang dapat berdampak pada percepatan kenaikan tunjangan kinerja pegawai, melakukan reviu kebijakan yang terkait kompensasi khusus di lingkungan Lemsaneg yang ada saat ini misalnya Tunjangan Pengamanan Persandian dan Tunjangan Jabatan Fungsional Sandiman agar indeksinya lebih meningkat, serta perbaikan tata kelola program dan anggaran Lemsaneg sehingga berdampak langsung terhadap perbaikan kinerja yang berujung pada perbaikan kompensasi pegawai di Lemsaneg.
- c. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg, pimpinan Lemsaneg dan pejabat struktural perlu melakukan perbaikan agar Lemsaneg dapat menjadi salah satu instansi pemerintah dengan prestasi kerja yang baik yang dapat tercermin dari kenaikan nilai Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah, perbaikan Opini Laporan Keuangan, dan naiknya Indeks Reformasi Birokrasi secara signifikan.
- d. Naik turunnya *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg paling dominan dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, selanjutnya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu guna meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg, pimpinan Lemsaneg dan pejabat terkait dapat menjadikan Komitmen Organisasi sebagai variabel utama yang dapat mempengaruhi kondisi *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg, kemudian variabel lainnya yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dijadikan pendekatan dalam pengambilan keputusan pimpinan/pihak berwenang di Lemsaneg.

V.3 Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi manajerial dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran praktikal dan sara teoritikal sebagai berikut:

V.3.1 Saran Praktikal

- a. Unit kerja Settama perlu membentuk tim khusus yang merupakan perwakilan pegawai dari semua unit kerja dengan dibantu para *expert* di bidang manajemen, keamanan informasi dan kriptografi, serta para sejarawan/purna persandian guna menetapkan perilaku utama sebagai aktualisasi sistem nilai Lemsaneg sehingga dapat menjadi acuan dalam menginternalisasi Budaya Organisasi oleh seluruh pegawai.
- b. Unit kerja Settama perlu mendorong terselenggaranya kegiatan khusus berupa dialog terbuka antara pimpinan dan pegawai atau memanfaatkan kegiatan yang telah menjadi agenda rutin misalnya Rapat Koordinasi Antar Unit Kerja dan Forum Reformasi Birokrasi untuk mendengarkan saran dan masukan pegawai dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis/penting. Setiap pejabat struktural mulai dari level eselon I sampai dengan eselon IV perlu memperbaiki pembinaan personil dengan memberikan kesempatan, peningkatan kompetensi, *coaching*, dan pengawasan kepada personil yang selama ini belum mendapatkan kesempatan dalam mengerjakan tugas-tugas penting atau yang memiliki kesulitan tinggi.
- c. Unit kerja Inspektorat perlu menjadi *leading sector* dalam meningkatkan indeks Reformasi Birokrasi Lemsaneg sehingga berimplikasi pada adanya kenaikan tunjangan kinerja pegawai, unit kerja Settama perlu mengarahkan pejabat Eselon II sebagai penanggungjawab teknis program kerja dan pegawai di semua unit kerja dalam menyusun program kerja agar lebih baik lagi misalnya dengan pendekatan *money follow program* sehingga dapat memberikan tambahan kompensasi kepada pegawai dengan penciptaan program kerja yang baik, serta unit kerja Deputi I perlu meriviu Perpres Nomor 79 Tahun 2008 tentang Tunjangan Pengamanan Persandian sebagai tunjangan khusus SDM Sandi dan Perpres Nomor 105 Tahun 2006 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Sandiman dan Operator Transmisi Sandi untuk menilai kesesuaian antara beban tanggungjawab saat ini dengan besaran kompensasi yang telah ditetapkan.
- d. Perlu adanya peningkatan komitmen pimpinan tertinggi yang didukung oleh seluruh pegawai untuk memperbaiki tata kelola program dan anggaran Lemsaneg khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan Barang Milik Negara Lemsaneg secara komprehensif sesuai dengan

ketentuan peraturan perundang-undangan sehingga akan memperbaiki Opini Laporan Keuangan Lemsaneg dan perlu meningkatkan kompetensi pegawai dalam penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Unit kerja Settama dan Inspektorat perlu menjadi *leading sector* dalam proses perbaikannya.

V.3.2 Saran Teoritikal

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan ataupun acuan bagi penulisan penelitian selanjutnya terkait *Organizational Citizenship Behavior* baik dengan menggunakan yang serupa namun melalui pendekatan teori pendukung yang berbeda, metode analisis data yang digunakan, maupun dengan menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.
- b. Dalam penelitian ini diketahui bahwa Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 51,8 % dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan sisanya sebesar 49,2 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar yang diteliti. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel lain di luar lingkup penelitian ini agar dapat diketahui pengaruh dari variabel lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih lengkap.

