

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. SIMPULAN

Penelitian ini mengkaji dan meneliti model teoritis yang menghubungkan antara *Autonomy-Supportive Communication* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi. Dengan diterimanya seluruh hipotesis, penelitian ini dapat memberikan pemahaman secara luas mengenai hubungan antar variable yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berlaku di Bank BJB Cabang Majalengka adalah sangat kuat pada budaya Market yang mendorong perilaku kompetitif antar karyawannya untuk memenangkan persaingan di pasar. Namun Bank BJB Cabang Majalengka juga memiliki kecenderungan kuat pada budaya *Adhocracy* yang mengedepankan inovasi dan kreatifitas dari karyawannya. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa pimpinan Perusahaan mendukung kebebasan dan keleluasaan bagi bawahannya untuk berinovasi dalam bekerja dan menghadapi permasalahan yang mereka hadapi. Budaya *Clan* juga cukup dirasakan terjadi pada Bank BJB Cabang Majalengka yaitu budaya yang menekankan pada sisi kekeluargaan antar elemen Perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan didukungnya hasil penelitian yang menyatakan bahwa terjadi adanya perilaku ekstra yang dilakukan oleh seluruh karyawan untuk saling membantu satu sama lain demi keberhasilan Bersama.

2. Temuan ini menemukan bahwa *Autonomy-Supportive Communication* (ASC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh tersebut akan semakin kuat apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dihubungkan sebagai mediasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa individu yang memiliki rasa dukungan yang tinggi dari pimpinan untuk menentukan sendiri cara bekerja dan menyelesaikan masalah akan semakin bersemangat dalam bekerja, bukan hanya sampai di situ, namun dampak semangat dan rasa senang tersebut juga berdampak baik terhadap lingkungan organisasi dengan ditunjukkan oleh perilaku saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan rekan – rekannya yang belum selesai. Keseluruhan hal tersebut mendorong seluruh karyawan bekerja menjadi satu kesatuan yang sama – sama mengejar ketercapaian Bersama secara organisasi. sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
3. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Organisasi, yang artinya individu dengan budaya yang baik yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan dari karyawannya yang akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga pada gilirannya karyawan akan menunjukkan perilaku kerja ekstra yang ditunjukkan dengan nilai nilai pada OCB yang akan mendorong kualitas pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, temuan ini berkontribusi pada pemahaman mengenai budaya

organisasi yang mampu mendorong terciptanya perilaku perilaku kerja ekstra dari para karyawan untuk mampu mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik.

4. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang berjalan pada Bank BJB Cabang Majalengka sudah sesuai dengan program – program budaya organisasi yang ditetapkan oleh kantor pusat Bank BJB. Dengan pola komunikasi yang mendukung autonomi yang diterapkan oleh pimpinan cabang ini sudah sejalan dengan program budaya organisasi Bank BJB yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi diri dan loyalitas pegawai dan menciptakan komunikasi yang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi yang optimal. Hal tersebut dibuktikan dengan tingginya Tingkat perilaku OCB yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga dengan demikian dibuktikan bahwa budaya organisasi yang berlaku di Bank BJB cabang majalengka sudah sesuai dengan Budaya organisasi yang diinginkan oleh kantor pusat dan hal tersebut juga membuktikan efektifitas budaya tersebut dalam upayanya untuk pencapaian tujuan organisasi yang optimal secara efektif.

D. IMPLIKASI

1. Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian ini berkontribusi pada literatur Kinerja Organisasi dengan memasukkan *Autonomy-Supportive Communication* sebagai alasan atau factor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih semangat dan

merasa lebih bebas dengan ditunjukkan oleh serangkaian perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai faktor penentu.

- a. Penelitian sebelumnya tidak membahas lebih spesifik mengenai faktor ASC dalam mendorong terciptanya perilaku OCB yang mampu membawa Perusahaan meraih prestasi yang lebih baik. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa peran mediasi OCB sejalan dengan prinsip *Self-determinan Theory* (SDT), motivasi intrinsik mendorong karyawan untuk bekerja dengan rasa kehendak bebas ketika seseorang memiliki dukungan otonomi, maka mereka akan melakukan tugas dengan penuh kemauan.
- b. Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang tepat yang mendorong kreatifitas dan perkembangan karyawan mampu mempengaruhi minat karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja ekstra untuk saling membantu antar karyawan sehingga para karyawan mampu bekerja Bersama – sama untuk membawa Perusahaan meningkatkan kinerjanya.

2. Implikasi Praktis

Hasil Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi pemimpin organisasi, jajaran manajer, dan karyawan untuk lebih responsif dan proaktif Menyusun strategi dalam bekerja untuk menjawab tantangan yang diberikan persaingan antar perusahaan serta lingkungan kerja di industry terkait yang semakin dinamis yang didorong oleh teknologi baru, kecerdasan buatan, dan digitalisasi.

- a. Para pimpinan organisasi dapat mengadopsi pola komunikasi yang didasarkan pada teori *Self Determination Theory* (SDT) Atau lebih spesifiknya pada teori *Autonomy Supportive Communication*. Pola komunikasi yang mendorong otonomi karyawan dalam bekerja terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang gesit dan mampu mendorong karyawan untk mengembangkan kemampuannya yang pada gilirannya akan mampu mendorong Perusahaan untuk dapat meningkatkan prestasi dan kinerja perusahaannya. Oleh karenanya para pimpinan perlu untuk mampu menciptakan suasana komunikasi dan hubungan pimpinan bawahan yang penuh rasa saling dukung. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dipercaya oleh pimpinan, hal tersebut akan mendorong motivasi intrinsic mereka dan membuat para karyawan rela bekerja ekstra untuk Perusahaan.
- b. Para praktisi HR (*Human Resources*) perlu mempertimbangkan penerapan budaya organisasi yang mendorong kompetitif dalam pekerjaan untuk memenumbuhkan semangat kerja yang tinggi terhadap pencapaian namun tidak melupakan aspek kebebasan dalam berinovasi dan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya selama tidak menyalahi dari aturan yang berlaku. Budaya kekeluargaan juga perlu dimunculkan khususnya dengan penerapan perilaku – perilaku OCB dari masing masing karyawan agar terciptanya rasa gotong royong dan *collective responsibility*. Sehingga akan tercipta sauna dan rasa untuk saling membantu menyelesaikan target yang dimiliki tanpa memandang divisi atau departemen.

- c. Perusahaan dapat mempromosikan perilaku OCB di antara karyawan mereka dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada mereka yang menunjukkan perilaku positif. Ini juga dapat melibatkan pemberian insentif bagi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam upaya organisasional yang melampaui tugas-tugas utama mereka.
- d. Perusahaan perbankan dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan mereka dalam hal komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim. Ini dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk berkomunikasi secara efektif, mengelola konflik, dan bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja mereka.

C. KETERBATASAN PENELITIAN DAN REKOMENDASI

Keterbatasan pertama dalam penelitian ini adalah dalam hal metodologi, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini merupakan *cross-sectional*, yang menyiratkan sebab-akibat tidak dapat disimpulkan dari temuan. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian longitudinal untuk menguji kembali hipotesis. Kedua, meskipun *Autonomy-Supportive Communication* dapat menjelaskan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja organisasi, namun apakah mampu menjelaskan hasil pengikut lainnya, seperti kreativitas karyawan dan perilaku kerja inovatif dari para karyawan. Ketiga, penelitian ini juga tidak membahas bagaimana dampak dari perilaku kerja ekstra yang ditunjukkan karyawan dengan OCB terhadap

kehidupan sosial dan keluarga dari karyawan, begitu juga dengan bagaimana dampaknya dengan Kesehatan fisik maupun mental karyawan akibat peran kerja ekstra tersebut. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyelidiki hubungan – hubungan tersebut dengan sampel dan metode analisis yang berbeda. Keterbatasan lain dari penelitian ini berkaitan dengan karakteristik sampel. Penelitian dilakukan di instansi dengan karyawan terbanyak perempuan dan jenjang pendidikan sarjana. Penulis tidak tahu apakah hasil ini akan digeneralisasikan ke pengaturan instansi atau ke jenis organisasi lain. Generalisasi dari temuan ini karenanya harus diperiksa dalam penelitian masa depan pada organisasi lain, dengan sampel campuran yang lebih heterogen.

