

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh hubungan variabel-variabel yang diteliti dengan jumlah sampel sebanyak 122 orang aparatur sipil negara yang bertugas di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya, dengan data yang diolah sebanyak 100 karena 22 kuesioner dinyatakan tidak kembali serta rusak dan tidak lengkap diisi oleh responden.

Umur responden didominasi oleh pegawai umur 31 sampai dengan 40 tahun, jenis kelamin didominasi oleh responden berjenis kelamin laki-laki, tingkat pendidikan terbanyak adalah responden berpendidikan sarjana atau S1 dengan masa kerja didominasi oleh responden yang memiliki masa 1 tahun sampai dengan 10 tahun masa kerja.

Berdasarkan hasil dari analisis dan pengujian hipotesis maka dapat dirangkum kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai t-statistik $0,704 < 1,96$ serta p-value $0,482 > 0,05$.
2. *Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Pertanian Kabupaten

- Dharmasraya. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai t-statistik $2,219 > 1,96$ serta p-value $0,027 < 0,05$ namun arah pengaruhnya negatif jika dilihat dari nilai *original sample* $-0,253$.
3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Attitude Toward Change* di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai t-statistik $2,130 > 1,96$ serta p-value $0,034 < 0,05$ dan memiliki arah pengaruh positif jika dilihat dari nilai *original sample* $0,437$.
 4. *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Attitude Toward Change* di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai t-statistik $2,772 > 1,96$ serta p-value $0,034 < 0,006$ dan memiliki arah pengaruh positif jika dilihat dari nilai *original sample* $0,348$.
 5. *Attitude Toward Change* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai t-statistik $18,617 > 1,96$ serta p-value $0,000 < 0,05$ dan memiliki arah pengaruh positif jika dilihat dari nilai *original sample* $1,021$.
 6. *Attitude Toward Change* memediasi hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dengan tipe *indirect only mediation*. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai p-value

indirect effect $0,038 < 0,05$ kategori signifikan dan nilai p-value *direct effect* $0,482 > 0,05$ kategori tidak signifikan.

7. *Attitude Toward Change* memediasi hubungan antara *Organizational Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dengan tipe *competitive mediation*. Hasil ini ditunjukkan *path coefficients structural model assessment* dengan nilai p-value *indirect effect* $0,012 < 0,05$ kategori signifikan dan nilai p-value *direct effect* $0,027 < 0,05$ kategori signifikan, namun dari nilai *original sample* memiliki arah yang berbeda, nilai *original sample indirect effect* $0,253$ dengan arah yang positif sedangkan untuk *direct effect* nilai *original sample* $-0,033$ dengan arah yang negatif.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis:

Model penelitian ini diuji kesesuaiannya melalui analisis *Structural Equation Model* dengan menggunakan *software Smart-PLS* 3.2.8. Temuan penelitian ini dapat berkontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang keilmuan yang meneliti perilaku organisasi dan dapat memperkuat teori pertukaran sosial sebagai dasar pemahaman hubungan antara *Job satisfaction*, *organizational commitmen* dan *attitude toward change* dengan *organizational citizenship behavior*.

Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat temuan empiris dari variabel-variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1. *Job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiman, dkk (2014) yang menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB; Patra dan Havidz Aima (2018) yang mengungkapkan hubungan *job satisfaction* terhadap OCB dengan arah yang negatif; Mehboob dan Bhutto (2012) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan penentu dan menunjukkan pengaruh yang lemah dalam meningkatkan perilaku OCB; Farh, dkk (1990) menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan sebagai prediktor bagi OCB, serta penelitian Moorman (1991) yang menemukan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh dan hubungan pada OCB.

Tidak berpengaruhnya *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini tidak mendukung teori yang mengatakan bahwa *job satisfaction* adalah faktor penentu terhadap *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), persoalan ini terjadi karena perasaan positif pegawai terhadap kesempatan untuk berkarya dan kebijakan organisasi, serta penghargaan terhadap hasil pekerjaan mereka tidak mendapat perhatian yang penuh dari manajemen organisasi, hal ini dapat terlihat dari hasil pernyataan tersebut tidak valid dalam uji

validitas. Sesuai dengan defenisi *job satisfaction* yang disampaikan oleh Greenberg dan Baron (2003) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif dan negatif seorang pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya, dari defenisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa masih banyak pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya yang masih mempunyai sikap negatif terhadap kepuasan dari pekerjaannya.

Dilihat dari responden yang didominasi oleh pegawai yang masa kerja kurang dari sepuluh tahun serta pernyataan kepuasan kerja pada pekerjaannya sendiri serta kesempatan yang diberikan pimpinan belum bisa menyebabkan kepuasan kerja pegawai tersebut terbentuk, sehingga kepuasan kerja belum mampu untuk memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

2. *Organizational commitmen* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Seniati (2004) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi hanya berpengaruh positif pada dimensi *civic virtue* dan berpengaruh negatif pada dimensi yang lain pada OCB, serta penelitian Sengkey dkk (2018) menghasilkan komitmen organisais berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB.

Pengaruh negatif *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* mengindikasikan bahwa

pegawai yang terikat dengan organisasi karena pertimbangan untung rugi cenderung tidak bersedia menampilkan perilaku-perilaku yang tidak mendapatkan reward sehingga pegawai tersebut tidak dapat diharapkan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi, tidak suka bekerja keras, dan tidak mau mengambil tanggung jawab ekstra. Komitmen tersebut juga tidak didukung oleh indikator *affective commitment* yang memadai, sehingga rasa komitmen pegawai tidak datang dari dalam dirinya sendiri, sehingga teori komitmen organisasi yang disampaikan oleh Luthans (2002) yaitu sikap karyawan yang berkaitan dengan loyalitas atau kesetiaan karyawan pada organisasi yang diungkapkan melalui kepedulian karyawan terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi tidak tercapai.

3. Hubungan antara *job satisfaction* dengan *attitude toward change*, berpengaruh secara signifikan dengan arah yang positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cordery dkk (1993) yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja terhadap sikap, dari hasil penelitiannya kepuasan kerja yang rendah memiliki pengaruh terhadap sikap pegawai yang tidak akan menguntungkan bagi organisasi.

Dari hasil TCR juga dapat kita lihat bahwa kepuasan kerja pegawai masih sangat rendah sehingga memberikan pengaruh yang rendah pula terhadap *attitude toward change* pegawainya dalam organisasi, pengaruh tersebut merupakan indikasi dari *job satisfaction* juga

merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya Greenberg dan Baron (2003), sehingga sikap tidak puas tersebut menjadikan sikap dalam menghadapi perubahan pada organisasi juga sangat rendah.

4. *Organizational commitmen* mempengaruhi *attitude toward change* secara signifikan dan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) mengungkapkan pegawai yang lebih berkomitmen akan lebih bersikap baik terhadap perubahan, begitu juga sebaliknya; Rafee dan Cronan (2006) menemukan peran penting dari komitmen organisasi dalam menentukan sikap terhadap perubahan; serta penelitian Visagie dan Steyn (2011) menemukan faktor komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Teori yang disampaikan Yousef (2000) menyatakan bahwa pegawai yang berkomitmen tinggi akan cenderung bersikap baik terhadap perubahan begitu juga sebaliknya, sesuai dengan teori tersebut mengungkapkan hasil dari komitmen pegawai yang rendah seperti terlihat dari hasil TCR serta tidak didukungnya variabel tersebut oleh indikator *affective commitment* maka juga menyebabkan sangat rendah pula *attitude toward change* pegawai tersebut.

5. *Attitude toward change* mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan dan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan (2017) mengungkapkan pengaruh sikap terhadap perilaku individu; Kim dan Moon, (2012);

Quin dan Burbach, (2008); Chen dkk, (2011); serta Korfiatis dkk, (2004) menemukan adanya korelasi positif sikap terhadap perilaku.

6. *Attitude toward change* memediasi antara *job satisfaction* dengan *organizational citizenship behavior* dengan tipe *indirect only mediation*. Hasil ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Chiu dan Chen (2005) yang mengungkapkan bahwa *job satisfaction* dan *attitude* merupakan *antecedent* bagi OCB sehingga keduanya bisa saling berkorelasi dalam meningkatkan hubungan terhadap perilaku OCB; serta Ferdus dan Kabir (2018) yang mengungkapkan ketika kepuasan kerja meningkat akan mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi pegawai dalam bekerja lebih malampaui dari harapan.
7. *Attitude toward change* memediasi antara *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior* dengan tipe *competitive mediation*.

5.2.2. Implikasi Praktis :

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman serta masukan khususnya bagi Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya untuk langkah yang akan diambil kedepan dalam rangka meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* ASN Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya masih tergolong sangat rendah dengan rata-rata 2,11 dan persentase

42,13% . Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dimasa yang akan datang untuk kemajuan karir. Dapat juga diartikan jika OCB pegawai dalam ketegori rendah otomatis akan mempengaruhi rendahnya *job satisfaction* dan *organizational commitment* pegawai tersebut yang juga berimbas pada *attitude toward change* yang dimiliki pegawai menurun.

Untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*, maka manajemen di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasray perlu memperhatikan serta menjadikan indikator yang menyebabkan OCB tersebut rendah untuk diperbaiki, indikator yang sangat perlu jadi perhatian adalah indikator *sportmanship* dan *courtesy*, dari indikator tersebut terlihat tidak konsistennya responden dalam menjawab pernyataannya, ini dapat menjadi indikasi sikap toleransi dan saling berhubungan baik dalam organisasi dengan sesama pegawai belum terbangun dengan baik.

Oleh sebab itu maka manajemen dianjurkan memberikan perhatian penuh pada pegawainya dengan cara meningkatkan pengaruh dari variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, informasi yang memadai dari organisasi, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, selain itu perlu juga manajemen Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya untuk memberikan wadah dalam mempererat hubungan silaturahmi antar pegawai.

3. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *job satisfaction* ASN Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya masih tergolong sangat tidak puas dengan rata-rata 2,08 dan persentase 41,52% . Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan *job satisfaction* pegawai dimasa yang akan datang untuk kemajuan organisasi dengan memperhatikan seluruh indikator kepuasan kerja yang tergolong sangat rendah terutama item dalam yang menyatakan memberikan kesempatan pada pegawai dalam mengembangkan kreativitas dalam bekerja sehingga mereka merasa puas dengan hasil kerjanya sendiri, begitu juga terhadap variabel *organizational commitment* yang juga tergolong sangat rendah, untuk itu perlu manajemen Dinas Pertanian berupaya meningkatkan komitmen pegawainya dalam berorganisasi terutama pada indikator *affective commitment*, karena dengan meningkatnya indikator tersebut maka pegawai akan merasa memiliki organisasi sebagai bagian dari dirinya sendiri.
Selain itu *job satisfaction* dan *organizational commitment* yang sangat rendah bisa disebabkan oleh pegawai yang rata-rata masih memiliki masa kerja dibawah sepuluh tahun serta didominasi oleh staf/fungsional, sehingga masa kerja dan jabatan bisa memberikan pengaruh terhadap kepuasan mereka dalam bekerja, maka perlu menjadi perhatian oleh manajemen di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya pada pegawai tersebut, supaya kepuasan dalam bekerja serta komitmen mereka terhadap organisasi meningkat.

4. Hasil penelitian ini juga menunjukkan variabel *attitude toward change* mampu memediasi *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap OCB, maka untuk itu perlu upaya dalam meningkatkan sikap pegawai dalam menerima perubahan, jika dilihat dari capaian TCR masih tergolong sangat buruk dengan capaian 42,09% sehingga berdampak pada rendahnya OCB pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya, untuk itu perlu meningkatkan sikap pegawai ke arah yang positif dan lebih baik dalam menghadapi perubahan yang diterapkan organisasi.
5. Hasil tingkat capain responden menunjukkan kategori yang sangat memprihatinkan dalam keberlangsungan kinerja perangkat daerah, maka dianjurkan pada pimpinan perangkat daerah selaku kepala dinas maupun pada instansi pemberdayaan SDM ASN seperti Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) untuk memperhatikan kembali perilaku dan komitmen pegawai daerah dengan cara melakukan evaluasi dan monitoring kepegawaian pada seluruh pegawai pemerintah, supaya tingkat dari kepuasan kerja dan komitmen maupun sikap pegawai bisa menjadi lebih baik.
6. Manajemen organisasi harus menerapkan aturan kepegawaian dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai dengan menerapkan *reward* dan *punishment* secara berjenjang sesuai dengan tingkat komitmen mereka, artinya pimpinan secara berjenjang harus mampu memberikan teguran berupa teguran lisan maupun tertulis bagi pegawai yang melanggar aturan yang diterapkan oleh

organisasi, sehingga *normative commitment* terbangun bagi setiap pegawai, yang nanti dapat juga mendukung peningkatan terhadap *affective commitment* mereka yang muncul dari dalam diri sendiri untuk meningkat loyalitas atau kesetiaan karyawan pada organisasi yang diungkapkan melalui kepedulian karyawan terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi seperti yang diungkapkan dalam teori Luthans (2002).

5.3 Ketebatasan Penelitian dan Saran

Sebagai mana kebanyakan penelitian lainnya, penelitian ini tentunya juga tidak lepas dari keterbatasan diantaranya:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya. Dengan demikian hasil dari penelitian ini tidak dapat berlaku sama pada instansi yang bergerak dibidang lainnya.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini masih tergolong kecil (100 responden) sehingga dapat mempengaruhi ketepatan dari hasil penelitian yang di peroleh yang sering berubah setiap melakukan *calculate* ulang, dengan demikian disarankan penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan jumlah sampel yang lebih besar (lebih dari 200 responden) dalam rangka memperoleh validitasi data dan hasil penelitian yang lebih baik dan konsisten.
3. Karna teknik pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner, sehingga masing-masing responden masih memiliki pengertian dan pemahaman yang berbeda terhadap pernyataan pada angket yang diajukan berdampak pada hasil capaian responden yang

cenderung tidak sesuai dengan kenyataan. Teknik ini memiliki kelemahan dan keterbatasan sehingga nilai dari pengukuran ini mungkin cukup rendah dari apa yang diharapkan. Maka untuk penelitian berikutnya memakai teknik pengambilan data yang lain seperti dengan teknik wawancara.

4. Penelitian ini hanya menggunakan variabel *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Attitude Toward Change* sebagai penentu *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* terabaikan, maka pada penelitian berikutnya disarankan dapat menambahkan variabel-variabel lain sebagai penentu *Organizational Citizenship Behavior*.