

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis peneliti sebelumnya mengenai dengan “Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, maka dapat dibuatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi dari *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

- a. *Knowledge Sharing* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *knowledge sharing* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *knowledge collecting* yang terukur oleh pegawai telah menggunakan ilmu yang didapatkan, bertanya kepada rekan kerja mengenai keterampilan dan kemampuan mereka saat ingin belajar sesuatu, ketika rekan kerja terampil dalam sesuatu, meminta mereka untuk mengajarkan bagaimana cara melakukannya, ketika membutuhkan pengetahuan tertentu, meminta untuk diajarkan rekan-rekan tentang hal itu, dan bertanya kepada rekan kerja mengenai ilmu baru mereka saat ingin belajar sesuatu. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *knowledge donating* yang terukur oleh pegawai tersebut berbagi pengetahuan mengenai prosedur dalam melaksanakan pekerjaan, seperti SOP, berbagi pengetahuan mengenai peraturan yang ada dalam lingkungan kerja, berbagi pengetahuan mengenai pelajaran yang didapat dari kesalahan masa lalu kepada rekan kerja, berbagi informasi tentang pekerjaan yang dimiliki ke rekan-rekan dan pikir penting rekan kerja men

getahui pekerjaan yang pegawai tersebut lakukan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *knowledge collecting* sedangkan untuk pengaruh terkecil berasal dari dimensi *knowledge donating*

- b. *Servant Leadership* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga instansi telah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *servant leadership* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada percaya yang terukur oleh pemimpin memiliki kejujuran yang tinggi dalam bekerja, pemimpin tahu bahwa pegawai menentang korupsi, pemimpin yang mendengarkan keluhan-keluhan yang dirasakan oleh pegawai dalam menjalankan tugas, dan pegawai yang mempercayai pemimpin untuk dapat menjaga rahasia. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada pemberdayaan yang terukur oleh pemimpin memberikan pegawai kesempatan dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki, pegawai yang memiliki tanggung jawab yang besar atas kinerjanya di depan pemimpin, pemimpin yang memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengatasi situasi sulit dengan cara yang dianggap paling baik, pemimpin yang memberi pegawai wewenang yang di perlukan untuk melakukan pekerjaannya, dan pemimpin yang memberikan tugas atau perintah untuk mengembangkan keterampilan baru. Terakhir, pengaruh besar lainnya juga ditunjukkan pada kerendahan hati yang terukur oleh pemimpin yang telah bersikap rendah hati terhadap prestasi yang didapatkan, pemimpin telah menerapkan dan menunjukkan sosok yang rendah hati, sikap pemimpin saya adalah kerendahan hati, pemimpin yang bersikap rendah hati terhadap dirinya sendiri, dan pemimpin yang cukup sederhana untuk berkonsultasi dengan pegawai dalam instansi ketika tidak memiliki jawaban. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi

percaya sedangkan yang memiliki pengaruh terendah berasal dari dimensi visi

- c. *Organizational Culture* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *organizational culture* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *involvement* yang terukur oleh tim merupakan fondasi pegawai dalam bekerja, kebanyakan pegawai telah menunjukkan dan menerapkan untuk terlibat pada pekerjaan mereka dan kerja tim digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan semata-mata sebagai hierarki. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *consistency* yang terukur oleh terdapat budaya yang kuat didalam instansi, instansi mempunyai kode etik yang memandu perilaku pegawai dan menjelaskan pada pegawai apa yang benar dan salah dan terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan yang salah dalam melakukan pekerjaan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *involvement* sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *adaptability*
- d. *Organizational Citizenship Behavior* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori tinggi. Maka dari itu sikap tersebut dapat ditunjukkan dari total skor yang ada, walaupun instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* kepada pegawainya. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *courtesy* yang terukur oleh pegawai telah memperhitungkan tindakan yang dilakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja dan pegawai menahan diri untuk menghindari membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *conscientiousness* yang terukur oleh pegawai hadir saat bekerja, pegawai datang tepat waktu saat bekerja,

dan pegawai memanfaatkan waktu yang baik untuk bekerja. Terakhir, pengaruh besar lainnya juga ditunjukkan pada *altruism* yang terukur oleh pegawai saling memberikan uluran tangan kepada rekan kerja jika mereka memiliki banyak beban, pegawai saling memberikan uluran tangan kepada orang lain walaupun itu membutuhkan waktu ekstra dan pegawai saling menawarkan diri untuk melakukan lebih banyak tugas untuk meningkatkan pekerjaan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *courtesy* sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *sportsmanship*

2. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *knowledge sharing* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $4.177 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$
3. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *servant leadership* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $2.216 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.029 < 0,05$
4. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *organizational culture* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $2.718 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.008 < 0,05$
5. Didalam model penelitian *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* dapat membuat prediksi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan

Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Dengan nilai F_{hitung} sebesar 22.244 $> F_{tabel}$ sebesar 2.696 dan signifikansi sebesar 0.000 $< \alpha$ sebesar 0,05.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti mengutarakan beberapa saran yang dapat digunakan untuk perkembangan yang lebih baik kedepannya yaitu sebagai berikut :

1. Saran untuk Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
 - a. Pada variabel *knowledge sharing* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa pengaruh yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *knowledge sharing* dengan baik. Dengan cara instansi mendorong dan lebih memperhatikan pegawai yang belum optimal berperilaku *knowledge sharing* dan mengawasi persebaran informasi agar pegawai secara merata mendapatkan informasi. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara instansi konsisten dan rutin mengadakan *training*, seminar, dan *workshop*, meningkatkan rasa saling berbagi pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki pegawai ke pegawai lain dengan rutin berdiskusi, meningkatkan rasa untuk tidak malu bertanya kepada pegawai lain ketika membutuhkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari pegawai lain, mengawasi pegawai yang mengikuti kegiatan tersebut sebagai penilaian evaluasi pegawai dan setiap informasi terbaru dapat disalurkan dengan baik agar dapat dipahami oleh pegawai. Selanjutnya saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu *knowledge collecting* dapat dilakukan dengan instansi tetap rutin mengadakan program dalam mempertahankan kegiatan *knowledge collecting* terhadap pegawainya dan pegawai rutin bertanya serta berkonsultasi ke pegawai lain ketika ingin mempelajari sesuatu yang baru. Sedangkan untuk pengaruh terkecil berasal dari dimensi *knowledge donating* dapat dilakukan dengan cara

instansi rutin mengawasi kegiatan pegawai dalam melakukan *knowledge donating* terhadap pegawai lain, memberikan apresiasi untuk pegawai yang rutin melakukan *knowledge donating*, dan pemimpin memberikan tanggung jawab kepada pegawai lain untuk membantu membimbing memberikan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan mereka ketika ada pegawai baru

- b. Pada variabel *servant leadership* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa faktor yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *servant leadership* dengan baik. Dengan cara pemimpin senantiasa mengevaluasi perilaku dirinya sendiri agar dapat melayani pegawai dengan baik dan mengetahui apa yang dibutuhkan pegawai. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara instansi mengadakan evaluasi perilaku pemimpin secara rutin dan konsisten untuk melihat apakah pemimpin dapat melayani seluruh pegawainya dengan baik sehingga pemimpin dapat senantiasa mempertahankan bahkan meningkatkan perilaku *servant leadership* yang telah baik agar pemimpin dapat selalu menjadi panutan bagi pegawainya. Selanjutnya saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu dimensi percaya dapat dilakukan dengan pemimpin selalu mempertahankan rasa kepercayaan yang diberikan terhadap kemampuan pegawainya, dapat menerima kritik, mendengarkan keluhan-keluhan, selalu bersikap jujur, menjaga rasa percaya dan rahasia yang diberikan oleh pegawainya. Sedangkan, pengaruh terendah berasal dari dimensi visi dapat dilakukan dengan cara pemimpin lebih meningkatkan dan mengarahkan pegawai dalam menjelaskan tentang visi yang dimiliki agar pegawai tersebut mengerti, berfokuskan pada masa depan dan pemimpin menjalankan visi tersebut secara bersama-sama dengan rutin meminta saran dari pegawai mengenai masa depan instansi agar dapat mengembangkannya.

- c. Pada variabel *organizational culture* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa faktor yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *organizational culture* dengan baik. Dengan cara sosialisasi antara pimpinan dan staff mengenai penjelasan visi misi, target ke seluruh pegawai yang didapatkan dari rapat tahunan instansi serta konsisten mengadakan rapat koordinasi antar bagian yang ada. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara memperkuat tim yang telah dibentuk dengan mengadakan *gathering* agar tim yang dibentuk senantiasa menjadi fondasi dalam bekerja, instansi rutin mengikutsertakan pegawai untuk terlibat pada seluruh pekerjaan dengan pembagian kerja secara merata dan terlibat pada seluruh kegiatan, mengadakan evaluasi program-program yang berhubungan dengan *organizational culture* secara rutin dan konsisten, instansi senantiasa dapat menjelaskan kode etik dengan mengadakan *training* terhadap kode etik khususnya pegawai baru, meningkatkan kerja sama dalam tim sesuai dengan pembagian kerja pada masing-masing bagian, instansi senantiasa dapat menjelaskan peraturan dengan mengadakan *training* khususnya pegawai baru, instansi menjelaskan secara jelas visi dan misi yang ada agar dapat memberikan makna dan arah dalam pekerjaan pegawai, instansi dapat menjelaskan *planning* masa depan dengan mengadakan rapat tahunan yang diikuti oleh seluruh pegawai sehingga tujuan dan arah jangka panjang pada instansi dapat dimengerti, instansi melakukan program secara konsisten dan rutin dengan meminta saran kepada seluruh pegawai mengenai inovasi dari segala bidang untuk perkembangan instansi dan memberikan *reward* kepada pegawai yang terpilih sesuai dengan perkembangan zaman yang ada, meningkatkan pentingnya koordinasi yang baik antar fungsi dan unit yang berbeda di dalam instansi dengan mengadakan *gathering*, diskusi dan *workshop* antar bagian untuk meningkatkan kekeluargaan sehingga koordinasi semakin efektif dan efisien, instansi rutin mempelajari setiap kegagalan yang dihadapi sebagai

suatu peluang dan berusaha menjadi lebih baik dengan rutin melakukan perbaikan-perbaikan yang ada, dan instansi menjelaskan secara lengkap pekerjaan dan kegiatan apa yang dilakukan agar pegawai mengerti apa yang perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang. Selanjutnya saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu dimensi *involvement* dapat dilakukan dengan mempertahankan seluruh pihak seperti pemimpin dan pegawai rutin untuk dilibatkan dalam seluruh kegiatan instansi sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab, meningkatkan kemampuan, dan dapat bekerja dengan tim secara baik sehingga dapat berdaya saing unggul. Sedangkan, pengaruh terendah pada dimensi *adaptability* dapat ditingkatkan dengan cara instansi menyadari bahwa adaptasi perlu rutin dilakukan terhadap setiap perubahan yang terjadi dengan belajar dari pengalaman serta kesalahan masa lalu dengan mengadakan program baru, instansi dapat berani mengambil resiko setiap program yang dijalankan dan dapat menciptakan perubahan dari inovasi yang dimiliki.

d. Dalam hasil penelitian yang telah dilakukan dapat terlihat bahwa variabel *knowledge sharing*, *servant leadership* dan *organizational culture* menunjukkan skor yang sangat tinggi. Maka dari itu diharapkan instansi dapat mempertahankan secara konsisten dan bahkan lebih dapat ditingkatkan kembali poin-poin yang belum optimal sehingga instansi tidak cepat puas dan tidak berdiam diri dikarenakan persaingan yang semakin ketat dan tidak tertinggal dengan perkembangan zaman yang ada.

2. Saran untuk Penelitian Lanjutan

a. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan ditingkatkan kembali dengan menggunakan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi variabel *organizational citizenship behaviour* yaitu kepribadian, gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi dengan objek penelitian yang sama

- b. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan ditingkatkan kembali dengan menggunakan variabel yang sama dengan objek penelitian yang berbeda

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mendapatkan beberapa pengalaman dari proses pelaksanaan penelitian yang dimana terdapat beberapa keterbatasan yang dirasakan dan terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan penelitian selanjutnya yang bertujuan lebih menyempurnakan penelitian tersebut. Maka dari itu penelitian ini terdapat beberapa kekurangan yang harus diperbaiki kedepannya. Beberapa keterbatasan tersebut yaitu :

1. Disaat pelaksanaan penelitian ini, peneliti merasakan kurang maksimal dalam memperoleh informasi langsung terkait objek penelitian tersebut dikarenakan dalam melakukan penelitian ini sedang terjadi situasi dan kondisi pandemi *Covid-19*. Dikarenakan situasi dan kondisi tersebut memberikan dampak kurang maksimal dalam penelitian ini.
2. Responden yang didapatkan peneliti sebesar 103 staff. Dari total responden tersebut kurang menggambarkan dan menjelaskan keadaan dan situasi yang sebenarnya didalam Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dikarenakan peneliti hanya meneliti pegawai Biro Sumber Daya Manusia saja
3. Dalam melakukan proses persebaran kuesioner kepada responden, informasi yang didapatkan peneliti dari responden ada kalanya tidak bisa sepenuhnya menggambarkan pendapat responden yang sesuai dengan situasi dan kondisi dikarenakan masing-masing responden mempunyai pendapat, pemahaman serta kondisi yang dirasakan oleh responden tersebut. Selain itu faktor kejujuran responden dalam mengisi kuesioner dapat berpengaruh dengan hasil yang ada