

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Hasil penelitian yang dilakukan menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara nilai budaya organisasi dengan komitmen organisasi afektif dan normatif. Hubungan paling kuat terdapat pada komitmen afektif dan dilanjutkan dengan komitmen normatif. Sementara nilai budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan komitmen kontinuans. Nilai budaya Organisasi pada karyawan bank syariah X tergolong agak tinggi, dan komitmen karyawan tergolong sedang. Hubungan pada dua variabel yang diteliti berarti nilai budaya organisasi dengan dimensi-dimensinya saling bersinggungan dalam organisasi karyawan bank syariah X dengan komitmen organisasi. Nilai-nilai akan menjadi cara hidup atau cara berperilaku pada kehidupan individu dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianut secara bersama-sama ini merupakan landasan dan inti dari budaya perusahaan. Nilai ini mengandung konsep kepercayaan dan keyakinan pada individu yang akan menghadirkan kesadaran akan adanya arah dan tujuan bersama dengan organisasi.

#### **5.2. Diskusi**

Hubungan antara dimensi nilai budaya organisasi dengan komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai budaya organisasi memiliki hubungan dengan komitmen afektif dan normatif. Nilai menjadi antecedent penting pada komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Staw & Malancik (dalam novari, 2007) menyatakan komitmen dilihat sebagai sebuah proses dimana para pekerja mengidentifikasi nilai dan tujuan dari organisasi dan berkeinginan untuk, mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi Wiener (1982 dalam Allen & Meyer 1997) menyatakan perasaan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi merupakan hasil dari internalisasi tekanan normatif pada individu melalui nilai dan keyakinan kelompok.

Komitmen afektif sebagai salah satu komponen komitmen organisasi menjelaskan bahwa pekerja akan lebih berkomitmen dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan mereka. Mereka berusaha untuk mensukseskan organisasi karena dengan begitu

mereka bersikap konsisten terhadap nilai-nilai mereka sendiri. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan bekerja dengan lebih keras daripada yang memiliki komitmen afektif lemah. Maurbourgne (1993, dalam Meyer & Allen, 1997) menemukan bahwa komitmen afektif yang kuat akan lebih mematuhi peraturan dan otoritas atasannya dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen afektif lemah. Sementara penghindaran kepastian akan mengakibatkan orientasi peraturan yang tinggi pada karyawan. Penghindaran ketidakpastian juga dapat mempengaruhi turnover yang tinggi.

Para karyawan akan lebih berkomitmen dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan mereka. Pada penelitian Rosenand (2002) perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan Multinasional dan Bukan Bank. Selain itu Rosenand meneliti pada pekerja dari Thailand dan Jepang yang memiliki nilai *power distance* yang berbeda. Meskipun komitmen afektif pada organisasi jauh lebih kuat pada individu yang pimpinannya membolehkan mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Jermier & Berkers, 1979; Rhodes & Steers, 1981 dalam Allen & Meyer, 1997). Maka bila nilai komitmen afektif pada karyawan bank syariah X saat ini masih sedang mungkin akan meningkat bila manajemen memberikan peran lebih bagi karyawan kantor pusat bank X dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan antara nilai budaya organisasi dengan komitmen kontinuans. Hasil yang berbeda didapatkan dari penelitian Rosenand (2002). Sementara nilai budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang tinggi dengan komitmen normatif. Komitmen normatif terbentuk dengan adanya *psychological contract* antara pekerja dan organisasi (Agyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1980). Salah satu *psychological contract* yang ada adalah mengenai keyakinan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan mengenai tanggung jawab dari masing-masing. Dengan demikian kesadaran karyawan dalam tanggung jawab pengambilan keputusan sebagai bagian dari penentu jarak kekuasaan memiliki kaitan dengan komitmen normatif pada karyawan bank syariah X.

Komitmen karyawan menjadi sangat penting karena dapat menjadi indikator hubungan seorang karyawan dengan organisasi tempat ia bekerja dan menentukan apakah ia akan tetap bekerja atau tidak pada organisasi tersebut. Staw (dalam Novari, 2007) menyebut pendekatan yang melihat komitmen sebagai sebuah proses dimana para pekerja

mengidentifikasi nilai dan tujuan dari organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pengaruh komitmen pada karyawan terlihat pada performa yang ditampilkan, dan perilaku serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan tersebut. Komitmen organisasi, digambarkan oleh Meyer & Allen (1997) sebagai kondisi psikologis individu yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Namun selain itu dia juga mengatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Jika hubungan karyawan tersebut dan organisasi berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar ia akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi tersebut.

Nilai memberikan pengaruh pada perilaku seseorang. Nilai menjadi bagian terintegrasi dalam setiap individu karena merupakan suatu program mental (Hofstede, 1980). Nilai-nilai akan menjadi suatu acuan evaluasi individu terhadap situasi yang dihadapinya. Nilai akan mempengaruhi hubungan interpersonal, persepsi terhadap prestasi dan kesuksesan individu dan organisasi, batasan perilaku etis dan penerimaan atau daya tahan terhadap tekanan dan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini senada dengan salah satu indikator komitmen organisasi menurut Steers (1982) yaitu adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai budaya organisasi.

Kekurangan dalam penelitian ini antara lain sampel yang digunakan tidaklah representatif. Sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir ke dalam populasi. Maka untuk penelitian berikutnya sampel diharapkan lebih representatif dan dalam jumlah yang lebih besar. Selain itu metode pengambilan sampel hendaknya menggunakan metode random.

### 5.3. Saran

Peneliti memberikan saran metodologis untuk perbaikan penelitian ini serta saran praktis untuk pembaca penelitian ini.

#### 5.3.1. Saran Metodologis

1. Penelitian yang akan dilakukan selanjutnya sebaiknya memperhatikan proporsi penyebaran responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan serta lama bekerja dan Jabatan agar sampel penelitian lebih representatif.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan teknik sampling *random*. Alasan yang mendasari adalah agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasi secara lebih luas.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melihat bagaimana fenomena hubungan antara nilai organisasi dengan komitmen organisasi pada organisasi yang tidak sejenis dengan organisasi yang menjadi subjek penelitian ini.
4. Alat Ukur nilai budaya organisasi perlu dikembangkan lebih lanjut hingga akhirnya menjadi alat ukur nilai budaya organisasi yang dapat digunakan dalam berbagai konteks.

#### 5.3.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran praktis, antara lain:

1. Dengan mengetahui bahwa nilai budaya organisasi berkorelasi dengan komitmen afektif dan normatif, maka peningkatan nilai budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan komitmen afektif dan normatif karyawan. Atas dasar ini Bank Syariah X disarankan untuk menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang dapat terus mendorong peningkatan komitmen afektif dan normatif, seperti memberi ruang partisipasi lebih dalam pengambilan keputusan dan pemberian reward dalam setiap pencapaian tujuan organisasi agar pekerja dengan komitmen afektif yang tinggi terus bekerja di organisasi karena memang menginginkannya (*want to*) dan kewajiban (*ought to*).
2. Selanjutnya pada komitmen organisasi yang terdapat dalam karyawan bank syariah X, maka harus diteruskan sosialisasi kepada setiap karyawan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sehingga nilai-nilai tersebut akan menimbulkan dampak internalisasi pada diri karyawan dan mendorongnya untuk bertahana dalam organisasi. Dengan

mengetahui bahwa nilai budaya organisasi berkorelasi dengan komitmen normatif, peningkatan nilai budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan komitmen normatif. Manajemen organisasi bank Syariah X disarankan untuk menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang sesuai agar pekerja dengan komitmen organisasi normatif semakin merasakan keharusan untuk bekerja di perusahaan sekarang.

