

BAB VII PENUTUP

7.1 Simpulan

Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja, dan *public service motivation* terhadap OCB dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Pemimpin yang mampu mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif sudah tepat, yang dapat dilihat dari tindakan pemimpin dan hubungan interpersonalnya dengan pegawai, juga melalui komunikasi dua arah yang baik, sehingga pegawai menilai pemimpin sudah memiliki prinsip-prinsip, keyakinan, dan nilai-nilai yang benar dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap pemimpin seperti ini akan membuat pegawai terdorong untuk bersikap dan bertindak berdasarkan nilai-nilai moral yang sama dengan pemimpinnya sehingga tercipta lingkungan kerja yang beretika dan reputasi organisasi yang kuat, sehingga akan mendorong pegawai memiliki perilaku yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi menjaga reputasi organisasi yang kuat tersebut. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017); Karaman et al. (2018); Aqli, Ujianto, & Syafi'i (2019); Qasim, Rizvi, & Irshad (2020); Masood & Siddiqui (2021); Sentoso & Putra (2021); Shah & Attiq (2021); dan Adawiyah, Baliartati, & Rafi (2022).
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Organisasi yang mampu membudayakan kebiasaan pola perilaku positif yang lebih baik, akan mampu mendorong pegawai dalam organisasi tersebut memiliki perilaku yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, karena lingkungan kerja sudah membentuknya seperti itu melalui kebiasaan-kebiasaan positif dalam jangka panjang. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Darsana (2013); Darto, Setyadi, Riadi, & Hariyadi (2015); Karaman et al. (2018); dan Aqli, Ujianto, & Syafi'i (2019).
3. Motivasi pelayanan publik berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Pegawai yang memiliki dorongan kuat dalam mengabdikan dirinya memberikan pelayanan publik yang

prima kepada masyarakat, ternyata belum cukup mampu mendorong pegawai tersebut memiliki perilaku yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, karena OCB masih tercermin dari perilaku yang bersifat individual, seperti tidak mengeluh, taat peraturan, diskusi, dan kedisiplinan hadir rapat, namun yang berkaitan altruisme yang menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja masih dinilai lemah. Kesimpulan penelitian ini tidak konsisten dengan Andrew & León-Cázares (2016); Karaman et al. (2018); Aqli, Ujianto, & Syafi'i (2019); dan Nurlita (2019).

4. Kepemimpinan etis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Pemimpin yang mampu mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif sudah tepat, yang dapat dilihat dari tindakan pemimpin dan hubungan interpersonalnya dengan pegawai, juga melalui komunikasi dua arah yang baik, sehingga pegawai menilai pemimpin sudah memiliki prinsip-prinsip, keyakinan, dan nilai-nilai yang benar dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap pemimpin seperti ini belum cukup mampu membuat pegawai terdorong untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara berkualitas, dan melebihi target volume, dan tepat waktu. Kesimpulan penelitian ini tidak konsisten dengan Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017); Marjaya dan Pasaribu (2019); Qasim, Rizvi, & Irshad (2020); Sentoso & Putra (2021); dan Adawiyah, Baliartati, & Rafi (2022).
5. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Organisasi yang mampu membudayakan kebiasaan pola perilaku positif yang lebih baik, akan mampu mendorong pegawai melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara berkualitas, dan melebihi target volume, dan tepat waktu. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Darsana (2013); Brury (2016); Rafiie et al. (2018); Pratiwi (2019); dan Fitrio, Budiyanto, & Agustedi (2020).
6. Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Pegawai yang memiliki dorongan kuat dalam mengabdikan dirinya memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat, ternyata cukup mampu mendorong pegawai tersebut untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara berkualitas, dan melebihi target volume, dan tepat waktu. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Andrew & León-Cázares (2016); Brury (2016); dan Nurlita (2019).
7. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Pegawai yang memiliki perilaku yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan melebihi dari standar tugas yang

- diberikan kepadanya, akan terdorong untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara berkualitas, dan melebihi target volume, dan tepat waktu. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Bush & Jiao (2011); Asiedu, Sarfo, & Adjei (2014); Kılınç & Ulusoy (2014); Choudhary, Kumar, & Philip (2015); Andrew & León-Cázares (2016); Brury (2016); Commer, Qadeer, Ahmad, Hameed, & Mahmood (2016); Jiang, Zhao, & Ni (2017); Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017); Chang, Chen, Luan, & Chen (2019); Qasim, Rizvi, & Irshad (2020); Alhashedi, Bardai, Al-Dubai, & Alaghbari (2021); Rinaldi & Riyanto (2021); dan Shah & Attiq (2021).
8. OCB memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan bisa dengan memperkuat kepemimpinan etis hanya apabila juga diiringi dengan membangun perilaku OCB pegawai yang kuat, sehingga kinerja pegawai akan semakin unggul. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Adawiyah *et al.* (2022), Alhashedi *et al.* (2021), Jiang *et al.* (2017), Karaman *et al.* (2018), Masood dan Siddiqui (2021), serta Sentoso dan Putra (2021).
 9. OCB memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan bisa hanya dengan membangun budaya kerja yang kuat, namun apabila juga diiringi dengan membangun perilaku OCB pegawai yang tinggi, maka tingkat kinerja pegawai akan semakin unggul. Kesimpulan penelitian ini didukung oleh Darto *et al.* (2015), Darsana (2013), Harwiki (2016), dan Muzakki *et al.* (2019).
 10. OCB tidak memediasi secara signifikan pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Kesimpulan penelitian ini berlawanan dengan Andrew *et al.* (2016), Aqli *et al.* (2019), dan Mahfudz *et al.* (2021).

7.2 Saran

7.2.1 Saran Untuk Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan agar bisa memperkuat kinerja pegawainya, yang bisa disesuaikan dengan urutan variabel dengan prioritas paling tinggi sampai dengan prioritas paling rendah.

1. Meningkatkan budaya kerja terutama pada perilaku pegawai dalam bekerja, yaitu dengan membiasakan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara tuntas tanpa ada yang tertunda, bekerja dengan penuh dedikasi, meningkatkan

kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien dan teliti. Beberapa penyesuaian bisa dilakukan untuk membangun budaya kerja yang kuat, yaitu:

- a. Prioritaskan *employee wellness*, prioritas utama tentang kesehatan dan keselamatan pegawai. Kesehatan pegawai akan menentukan kebahagiaan dan produktivitas mereka. Organisasi harus menjamin setiap pegawai yang sakit mendapatkan jaminan kesehatan yang baik.
 - b. Promosikan *work-life balance*, yaitu dengan menyeimbangkan pekerjaan kantor dan aktivitas keluarga, misalnya dengan tidak mengganggu pegawai dengan pesan dan telepon mengenai pekerjaan di luar jam kerja, sekalipun mereka bekerja di rumah.
 - c. Kembangkan kolaborasi dan partisipasi, ketimbang menerapkan manajemen mikro yang mengatur dan mengawasi, lebih baik organisasi mengembangkan sistem kolaborasi dan partisipasi pegawai. Organisasi sebaiknya memercayakan tanggung jawab dan tugas kepada pegawai. Sistem ini lebih memberikan otonomi dan kesempatan kepada pegawai untuk belajar, berkembang, dan menjadi lebih baik dalam tugas-tugasnya. Kolaborasi dan partisipasi merupakan budaya kerja positif yang akan mendorong tim untuk lebih kreatif dan produktif.
 - d. Budaya mengapresiasi, memberikan apresiasi kepada pegawai akan membangun budaya positif yang kuat. Setiap kontribusi dan pencapaian yang dihargai akan membuat pegawai puas dan mendorong perilaku yang produktif.
 - e. Dorong budaya mendengarkan, jadilah pendengar yang baik bagi pegawai. Kebiasaan mendengarkan keluhan, *feedback*, dan ide dari anggota tim sangat berpengaruh dalam membentuk budaya kerja positif organisasi.
2. Meningkatkan *public service motivation* terutama pada motif normatif pegawai, yaitu dengan mengurangi rasa egois, memberikan kesadaran akan pentingnya makna dari pelayanan public, dan meningkatkan kesadaran pada pegawai bahwa pelayanan publik merupakan tanggung jawab pegawai terhadap negara. Untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik dari segi empati, pimpinan perlu menanamkan sifat-sifat patriotisme bahwa masyarakat bergantung kepada layanan yang mereka berikan, sehingga pegawai akan sadar dengan pentingnya memberikan dukungan pada setiap program-program kepentingan publik. Untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik dari segi *Reform Orientation* yaitu dengan menetapkan SOP dalam beberapa program yang ada beberapa diantaranya menetapkan target hari capaian kerja untuk setiap unit yang dilewati, sehingga pegawai lebih jelas dan terarah dalam pekerjaannya, memberikan kebebasan pegawai untuk bisa bekerja secara fleksibel agar

- pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan mereka dalam melayani masyarakat.
3. Meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior* pada pegawai terutama dalam hal *altruism* dan *sportsmanship*, yaitu dengan kesediaan membantu rekan kerja yang belum bisa menyelesaikan pekerjaannya, kesediaan membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja, kesediaan membantu rekan yang sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, tidak pernah menghabiskan banyak waktu hanya untuk mengeluhkan hal-hal sepele, tidak pernah membesar-besarkan masalah kecil yang terjadi, dan selalu melihat sisi-sisi positif pada setiap kejadian yang dialami.
 4. Meningkatkan kepemimpinan etis terutama pada sikap adil, yaitu dengan menjaga kredibilitas di depan pegawai, menghargai pegawai yang bekerja dengan baik, bersedia membangun komunikasi yang efektif pada semua pegawai di setiap bidang, dan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang dicapai.

7.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan model yang dikembangkan pada penelitian ini ditambah dengan menambah variabel *servant leadership* agar koefisien determinasi model lebih meningkat. Dalam organisasi publik, *servant leadership* adalah kepemimpinan yang memiliki gagasan bahwa tujuan utama seorang pemimpin adalah untuk melayani. Secara empirik, terbukti *servant leadership* mampu secara kuat memengaruhi perilaku OCB pegawai dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Harwiki, 2016; Pratiwi & Nawangsari, 2021; Ruiz-Palomino et al., 2021; Simamora et al., 2019; Yuniarto, 2018; Zehir et al., 2013).

Halaman ini sengaja dikosongi