

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap komitmen perubahan dan kesiapan berubah dalam organisasi. Secara umum hasil penelitian ini memberikan wawasan penting terkait elemen-elemen kunci yang dapat mendukung kesiapan berubah dalam organisasi berbasis syariah khususnya perbankan syariah di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini menemukan sejumlah hasil sebagai berikut:

Penelitian ini menunjukkan bahwa etika kerja islami memiliki dua dampak yang kontradiktif, yaitu pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen perubahan, tetapi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai etika kerja islami dapat meningkatkan kesiapan individu untuk menerima perubahan, nilai tersebut dapat mengurangi komitmen terhadap perubahan tertentu, kemungkinan karena persepsi ketidaksesuaian dengan prinsip-prinsip syariah. Keterikatan pada nilai-nilai agama dapat membuat karyawan kurang fleksibel dalam menerima perubahan. SDI dengan etika kerja islami tinggi mungkin lebih cenderung menolak perubahan jika perubahan tersebut dianggap tidak sejalan dengan nilai-nilai Islam, namun jika perubahan sesuai dengan nilai-nilai islami, maka SDI mendorong kesiapan untuk berubah selama perubahan tersebut sesuai dengan prinsip syariah

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap baik komitmen perubahan maupun kesiapan berubah. Hal ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang inspiratif dan berbasis visi dalam mendorong individu untuk terlibat dan mendukung perubahan dalam organisasi.

Faktor adaptabilitas menunjukkan hasil yang kurang kuat. Meskipun adaptabilitas memiliki pengaruh positif terhadap komitmen perubahan, pengaruhnya tidak signifikan. Adaptabilitas juga tidak memiliki pengaruh

signifikan terhadap kesiapan berubah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu untuk beradaptasi mungkin tidak cukup untuk meningkatkan kesiapan atau komitmen terhadap perubahan tanpa dukungan faktor lain.

Adapun komitmen terhadap perubahan ditemukan berperan penting dalam meningkatkan kesiapan berubah, karena memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap perubahan, semakin siap mereka menghadapi perubahan tersebut. Namun, komitmen perubahan tidak mampu menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara etika kerja Islami, kepemimpinan transformasional, maupun adaptabilitas terhadap kesiapan berubah.

Sementara itu, *perception of organizational politics* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kesiapan berubah, serta tidak signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan berubah. Ini menunjukkan bahwa persepsi SDI tentang dinamika politik dalam organisasi tidak secara langsung memengaruhi kesiapan mereka untuk berubah, meskipun dampaknya mungkin ada dalam konteks yang berbeda.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi perubahan dan menyoroti keterbatasan peran adaptabilitas serta persepsi politik organisasi dalam membentuk kesiapan berubah. Selain itu, kompleksitas hubungan antara etika kerja Islami, komitmen perubahan, dan kesiapan berubah menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi dalam mengelola perubahan di lingkungan kerja berbasis nilai-nilai Islam.

## 6.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil uji statistik yang disajikan dalam penelitian ini, terdapat beberapa implikasi yang dapat ditarik, baik dalam aspek teoritis, praktis, maupun kebijakan. Berikut adalah rumusan implikasi penelitian yang dapat disarikan:

### 6.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan sejumlah implikasi teoritis sebagai berikut:

1. Etika kerja islami berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia. Temuan ini sejalan dengan dengan teori perubahan Lewin pada tahap *unfreezing*, karena nilai-nilai islami mendukung setiap tahap proses perubahan. Dengan memberikan fondasi moral dan spiritual yang kuat, etika kerja islami membantu SDI memahami, menerima, dan menginternalisasi perubahan, sehingga meningkatkan kesiapan berubah. Pada tahap *Unfreezing* (Pencairan Status Quo), SDI didorong untuk melepaskan kebiasaan lama dan membuka diri terhadap perubahan. Temuan ini memperkuat teori Lewin (1947) dalam konsep manajemen SDI dalam bentuk melepaskan kebiasaan lama sehingga SDI siap membuka diri terhadap perubahan sesuai teori Lewin (1947).

Etika kerja islami yang berpengaruh negatif terhadap komitmen perubahan menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi, nilai-nilai etika kerja islami tidak selalu mendorong perubahan. Meskipun etika kerja islami biasanya dianggap sebagai pendorong positif dalam perilaku organisasi, dalam beberapa situasi tertentu, pengaruhnya terhadap komitmen perubahan dapat menjadi negatif karena mereka merasa bahwa perubahan tersebut tidak selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Misalnya, ketika perubahan organisasi mengarah pada penekanan yang berlebihan pada keuntungan finansial tanpa mempertimbangkan aspek moral atau sosial. Atau Ketika SDI merasa perubahan dianggap mengancam karena memprioritaskan kelompok tertentu atau merugikan pihak lain, karyawan mungkin kehilangan kepercayaan pada perubahan sehingga menurunkan komitmen mereka. Oleh karena itu, secara teoritis hasil temuan ini mejadi dasar pengembangan teori perubahan dalam konteks Islami. Disamping itu temuan ini bisa menjadi pengembangan model perubahan, yang terakhir pengembangan konsep etika kerja Islami dimana konsep etika kerja Islami dapat dikembangkan untuk mendukung perubahan.

2. Kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap komitmen perubahan dan kesiapan berubah memperkuat pentingnya peran pemimpin

dalam mendorong perubahan dalam organisasi. Ini mendukung teori-teori yang menekankan transformasi kepemimpinan sebagai kunci dalam pengelolaan perubahan. Kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap komitmen perubahan dan kesiapan berubah menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi staf untuk beradaptasi dengan perubahan adalah elemen kunci dalam keberhasilan transformasi di sektor perbankan syariah. Pengembangan kepemimpinan transformasional harus menjadi prioritas dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di bank syariah. Pemimpin yang visioner, komunikatif, dan dapat menggerakkan perubahan dengan cara yang memotivasi seluruh elemen organisasi akan membantu bank syariah beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan regulasi, serta memperkuat daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

3. Adaptabilitas yang tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen perubahan atau kesiapan berubah, mengindikasikan bahwa faktor adaptabilitas mungkin tidak seberpengaruh yang diperkirakan, atau mungkin memerlukan faktor-faktor lain untuk dapat mempengaruhi perubahan organisasi secara lebih langsung. Adaptabilitas yang tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen perubahan atau kesiapan berubah menunjukkan bahwa faktor adaptabilitas mungkin perlu didukung dengan faktor lain, seperti kepemimpinan atau budaya organisasi, agar dapat mempengaruhi kesiapan berubah secara efektif. Hal ini juga mengindikasikan bahwa adaptabilitas mungkin tidak cukup jika tidak didorong oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan. Bank syariah perlu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan dengan mendalami dan mengintegrasikan teknologi baru, serta membangun budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap perubahan. Inovasi dalam produk dan layanan, seperti perbankan digital dan produk berbasis *fintech* yang sesuai dengan prinsip syariah, akan menjadi salah satu kunci dalam memastikan bahwa perbankan syariah tetap relevan di masa depan.
4. *Perception of Organizational Politics* yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah menunjukkan bahwa persepsi politik dalam

organisasi mungkin bukan faktor utama dalam memotivasi kesiapan berubah, dan mungkin perlu penelusuran lebih lanjut untuk memahami konteks organisasi yang lebih spesifik. *Perception of organizational politics* yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah menunjukkan bahwa meskipun dinamika politik dalam organisasi bisa memengaruhi atmosfer kerja, faktor-faktor lain seperti kepemimpinan dan komitmen perubahan lebih berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dalam konteks perbankan syariah. Bank syariah harus fokus pada menciptakan iklim kerja yang lebih transparan dan kolaboratif untuk mengurangi potensi konflik yang disebabkan oleh politik organisasi. Ini akan memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada tujuan organisasi, yaitu perubahan yang berkelanjutan dan inovatif.

5. Komitmen perubahan sebagai katalisator kesiapan berubah. Komitmen perubahan yang berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah menunjukkan bahwa ketika individu di dalam organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap perubahan, kesiapan mereka untuk mengimplementasikan perubahan juga lebih tinggi. Hal ini relevan untuk perbankan syariah, terutama dalam mengelola perubahan yang terkait dengan digitalisasi dan transformasi organisasi. Bank syariah perlu membangun komitmen yang lebih kuat terhadap perubahan melalui program pengembangan organisasi dan pelatihan yang memperkenalkan karyawan pada pentingnya perubahan berkelanjutan. Membangun pemahaman tentang pentingnya kesiapan berubah akan memastikan bahwa bank syariah dapat tetap bersaing dalam menghadapi tantangan global.

### 6.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini merekomendasikan sejumlah implikasi praktis antara lain:

1. Penelitian ini menawarkan pentingnya pemahaman dan pengamalan tentang pentingnya etika kerja islami dan kepemimpinan transformasional ketika bank melakukan perubahan dari UUS menjadi BUS khususnya BPD di Indonesia. Pemimpin perlu memperhatikan bagaimana etika kerja islami yang diterapkan dalam organisasi dapat berinteraksi dengan dinamika perubahan.

Implementasi etika kerja islami perlu dipertimbangkan dengan hati-hati dalam kebijakan organisasi, terutama yang berbasis pada nilai-nilai agama. Untuk meningkatkan penerapan etika kerja islami diperlukan kebijakan yang mengatur bagaimana nilai-nilai agama diterapkan dalam konteks dunia kerja tanpa menghambat perubahan yang diperlukan. Dalam konteks perbankan syariah, Pemimpin dapat menggunakan nilai-nilai Islami untuk menjelaskan pentingnya perubahan sebagai bentuk amanah (*trust*) dalam menjalankan bisnis yang sesuai syariah. Apalagi Teori Lewin ini dikembangkan dalam konsep perbankan syariah. Biasanya teori ini dipakai dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada konteks organisasi konvensional, akan tetapi pada penelitian ini, dipakai dalam konteks perbankan syariah. Dalam konsep MSDI bank syariah. Prinsip dasar sumber daya insani dalam perbankan islam adalah keadilan, tanggung jawab (Amanah), kesejahteraan (masalah, Kemitraan (syirkah) , *ethic* (akhlak). Dalam hal ini kesadaran tentang perlunya perubahan diciptakan, sehingga prinsip etika kerja islami, seperti kejujuran, keadilan, dan komitmen terhadap tanggung jawab, membantu menciptakan kesadaran bahwa perubahan adalah bagian dari kewajiban moral untuk meningkatkan kualitas kerja dan memenuhi tanggung jawab kepada Allah serta masyarakat. Hal ini dapat mencairkan resistensi terhadap perubahan karena dianggap sejalan dengan nilai-nilai spiritual. Maka dalam hal ini perbankan syariah perlu mempersiapkan karyawan dengan memberikan peningkatan kompetensi berupa training seperti ESQ, sosialisasi serta program-program peningkatan keterampilan lainnya untuk meminimalisir resistensi.

2. Penelitian ini menekankan pentingnya peran komitmen SDI dalam proses perubahan berdasarkan model Kurt Lewin. Hal ini menunjukkan bahwa, khususnya dalam proses transformasi UUS BPD di Indonesia, kesadaran SDI terhadap perubahan dalam tahapan transformasi organisasi harus ditingkatkan. Langkah-langkah seperti pelatihan untuk pengembangan kompetensi karyawan yang lebih adaptif dan transformasional perlu diselenggarakan guna membantu organisasi lebih siap menghadapi perubahan. Selain itu skill

digitalisasi karyawan perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan sertifikasi. Temuan ini memperkuat bahwa model perubahan Kurt Lewin memiliki relevansi penting, baik dari sudut pandang teoretis maupun praktis, dalam meningkatkan kesiapan SDI untuk berubah.

### 6.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan potensial dari penelitian ini terletak pada lingkup penelitian. Walaupun peneliti mengharapkan sebaran merata dari masing-masing BPD dengan karyawan sebagai responden, namun beberapa BPD tidak mengisi kuisisioner yang sudah disebar melalui Asosiasi. Jadi pengisi kuisisioner tidak merata ke semua kantor pusat, kantor cabang, maupun kantor cabang pembantu.

Keterbatasan variabel dalam penelitian ini terletak pada terbatasnya penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang melibatkan SDI. Penelitian lebih lanjut dapat mengembangkan model yang mempertimbangkan interaksi antar variabel lebih kompleks, mengingat beberapa hubungan yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

Keterbatasan alat analisis dalam penelitian ini terdapat pada penggunaan metode PLS SEM dalam analisis data. Evaluasi menggunakan metode kualitatif diperlukan untuk menganalisis hubungan kausal dalam penelitian ini dan menciptakan kesempatan untuk memberikan pengetahuan baru khususnya mengenai bagaimana strategi-strategi yang telah dirumuskan tersebut diimplementasikan di lapangan oleh bank syariah serta kendala-kendala apa yang mereka peroleh dari sisi sumberdaya, industri, dan pengembangan teknologi.

Selain itu, jumlah indikator dan butir kuisisioner yang terlalu banyak menyebabkan kemungkinan Sebagian jawaban responden bias karena kuisisioner yang terlalu Panjang. Untuk itu penelitan kedepan disarankan menggunakan kuisisioner yang sudah dimodifikasi terlebih dahulu melalui pilot studi atau subversion. Penelitian ini melibatkan responden dengan karakteristik demografi tertentu yang mempengaruhi hasil penelitian. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 dan pengalaman kerja yang relatif baru. Sebagian besar responden (65%) memiliki pendidikan S1, yang menunjukkan tingkat

pengetahuan dan pemahaman yang masih kurang memadai tentang topik penelitian dan rata-rata pengalaman kerja responden adalah 2-5 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka masih dalam tahap pengembangan karir dan memiliki semangat belajar yang tinggi. Berdasarkan karakteristik dapat dijelaskan bahwa pengalaman kerja yang relatif baru dapat mempengaruhi pemahaman responden tentang topik penelitian, sehingga mereka belum memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjawab pertanyaan dengan akurat. Sebagian responden mungkin belum memiliki pengetahuan yang mendalam tentang topik penelitian, sehingga mereka tidak dapat menjawab pertanyaan dengan benar. Disamping itu, Responden yang masih baru dalam karir mungkin memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih rendah, sehingga mereka lebih ragu-ragu dalam menjawab pertanyaan.

Keterbatasan penelitian juga bisa dikarenakan pendekatan penelitian kuantitatif, data diperoleh dari data primer berupa penyebaran kuisioner. Pada penelitian ini tidak diperdalam dengan melakukan indept interview atau FGD untuk mengetahui perbedaan respon masing-masing responden sesuai dengan budaya organisasi yang berlaku di daerah dimana BPD itu berasal, sehingga ini bisa menjadi pertimbangan bagi penelitian berikutnya.

#### **6.4 Saran Penelitian yang Akan Datang**

Penelitian ini memberikan sejumlah saran yang relevan bagi pengembangan teori maupun praktik, khususnya dalam konteks bank syariah. Bagi penelitian selanjutnya, terdapat beberapa rekomendasi untuk memperluas dan memperdalam analisis mengenai komitmen perubahan dan kesiapan berubah karyawan.

Pertama, penelitian di masa mendatang disarankan untuk memeriksa kembali temuan penelitian ini dengan mempertimbangkan komitmen perubahan sebagai variabel prediktor atau anteseden langsung kesiapan berubah, bukan sebagai mediator. Pendekatan ini dapat memberikan perspektif baru terkait peran komitmen dalam mendorong kesiapan individu untuk berubah.

Kedua, disarankan untuk menguji etika kerja islami sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen perubahan dan kesiapan berubah. Hal ini penting untuk mengetahui sejauh mana nilai-nilai Islami dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh komitmen terhadap kesiapan berubah dalam konteks karyawan bank syariah.

Ketiga, penelitian mendatang juga perlu mengkaji peran adaptabilitas sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen perubahan dan kesiapan berubah. Pendekatan ini dapat membantu menjelaskan mekanisme internal yang menghubungkan kedua variabel tersebut.

Selanjutnya, penelitian ini merekomendasikan untuk menguji efek moderasi *perception of organizational politics* dalam konteks bank konvensional. Hal ini penting untuk mengetahui apakah dinamika politik organisasi memengaruhi kesiapan berubah secara berbeda di luar konteks bank syariah.

Selain itu, disarankan penelitian yang akan datang menguji kesiapan berubah pada level organisasi, untuk mengetahui generalisasi hasil penelitian. Dengan demikian, temuan ini dapat diaplikasikan secara lebih luas dan komprehensif dalam industri perbankan.

Pendekatan kualitatif atau mix method juga bisa dilakukan untuk memperoleh hasil yang lebih maksimal di samping penelitian ini.

Akhirnya, penelitian mendatang diharapkan menggunakan lebih banyak sampel dari cabang bank syariah di Indonesia. Pendekatan ini akan meningkatkan keterwakilan data terhadap populasi, sehingga hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi untuk seluruh industri perbankan syariah.

Saran-saran ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperluas wawasan ilmiah serta meningkatkan efektivitas pengelolaan perubahan di industri perbankan, baik syariah maupun konvensional.