

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian “Model Kinerja Karyawan Berbasis *Emotional intelligence*, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi yang dimediasi oleh *work life balance* pada BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek). Kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis deksriptif variabel-variabel penelitian, didapatkan bahwa gambaran kinerja karyawan, *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi dan *work life balance* karyawan BPJS ketenagakerjaan (Jabodetabek) adalah yaitu:
 - a. *Emotional intelligence* di BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) termasuk dalam kategori sangat tinggi, dengan skor tertinggi yaitu mengenai kesadaran diri karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) mampu mengenali perasaan emosionalnya ketika sedang bekerja, memahami kelebihan dan kekurangan diri yang dimiliki, serta memiliki kemandirian saat bekerja. Nilai capaian terendah diraih oleh dimensi motivasi diri dalam bekerja yang tercermin melalui indikator tingkat pencapaian prestasi bekerja, keyakinan dalam penyelesaian pekerjaan dengan baik, serta keberanian penyampaian ide baru ketika bekerja.
 - b. Kepemimpinan transformasional BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) termasuk dalam kategori efektif, dengan skor tertinggi yaitu mengenai *influence/charismatic leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap pimpinan yang telah menunjukkan pentingnya akan memiliki tujuan yang kuat ketika bekerja, menanamkan pentingnya rasa kebersamaan dengan rekan kerja serta agar selalu mengutamakan

kepentingan bersama di BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek). Nilai capaian terendah diraih oleh *individual consideration* yang tercermin melalui indikator tingkat perlakuan pimpinannya terhadap karyawan baik sebagai seorang tim kerja sekaligus sebagai individu, pemenuhan kebutuhan dan keahlian karyawan dibandingkan rekan kerja lainnya, pengembangan kekuatan yang dimiliki karyawan serta pemberian waktu bimbingan terkait pekerjaan karyawan.

- c. Kompetensi para karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) termasuk dalam kategori sangat tinggi, dengan skor tertinggi yaitu mengenai kompetensi mengelola. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) mampu bekerjasama secara tim, membantu rekan kerja untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki untuk penyelesaian pekerjaan, berperan sebagai pemimpin didalam sebuah tim dan memberkan arahan rekan kerja untuk penyelesaian pekerjaan. Nilai capaian terendah diraih oleh kompetensi berprestasi dan tindakan yang tercermin melalui indikator tingkat kemampuan untuk mengorganisir ketidakpastian di lingkungan kerja, melampaui capaian target serta mendapatkan informasi terkait pekerjaan dengan mudah.
- d. *Work life balance* para karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) termasuk dalam kategori cukup, dengan skor tertinggi yaitu mengenai tingkat kesulitan untuk mengatasi masalah kehidupan pribadi sehingga tidak dapat fokus bekerja (*personal life interference with work*). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) memiliki keseimbangan berkaitan dengan kehidupan pribadinya yang menguras energi untuk bekerja di kantor serta kehidupan pribadi membuat pekerjaan dapat diselesaikan serta kekhawatiran tentang non pekerjaan saat bekerja. Nilai capaian terendah diraih *work enhancement of personal life* (pekerjaan meningkatkan kehidupan pribadi) yang tercermin melalui indikator tingkat situasi bekerja yang membuat semangat dalam

beraktivitas serta keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi menjadikan suasana hati ingin lebih banyak di rumah.

- e. Kinerja para karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) termasuk dalam kategori sangat tinggi, dengan skor tertinggi yaitu mengenai kinerja adaptif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) senantiasa menerima masukan dan kritikan yang berkaitan dengan pekerjaan, mudah beradaptasi dengan lingkungan serta memiliki fleksibilitas dalam bekerja. Nilai capaian terendah diraih oleh kinerja kontekstual tercermin melalui indikator tingkat kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, ketekunan dalam bekerja serta hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja.
2. *Emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *emotional intelligence*, kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah *emotional intelligence* maka kinerja karyawan akan menurun. *Emotional intelligence* dapat mempengaruhi kinerja karyawan jika karyawan meningkatkan kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial ditempat kerja.
3. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya semakin tidak efektif kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan menurun. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan jika meningkatkan pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu yang dapat diimplementasikan di tempat kerja.
4. Kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dan rendah kompetensi maka tidak berpengaruh langsung terhadap kenaikan dan penurunan kinerja karyawan. Kompetensi tidak

berpengaruh terhadap kinerja karena karyawan belum melampaui capaian target pekerjaan, belum mampu mendapatkan informasi yang mengorganisir ketidpastian, belum mendapatkan informasi dengan mudah terkait pekerjaan.

5. *Work life balance* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin seimbang *work life balance* maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya semakin tidak seimbang *work life balance* maka kinerja karyawan akan menurun. *Work life balance* yang terdiri dari PLIW, WIPL, PLEW dan WEPL dapat meningkatkan kinerja karyawan baik kinerja tugas, kinerja kontekstual dan kinerja adaptif.
6. *Emotional intelligence* terhadap *work life balance* menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *emotional intelligence* maka *work life balance* akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah *emotional intelligence* maka *work life balance* akan menurun.
7. Kepemimpinan transformasional terhadap *work life balance* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka *work life balance* akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka *work life balance* akan menurun.
8. Kompetensi terhadap *work life balance* menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, *work life balance* akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah kompetensi maka *work life balance* akan menurun.
9. *Emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work life balance* menunjukkan hasil positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi *work life balance* maka akan meningkatkan kemampuan *emotional intelligence* yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa *work life balance* menjadi variabel penghubung antara

emotional intelligence dan kinerja karyawan, sehingga untuk menciptakan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) perlu diimplementasikan *work life balance* dengan *emotional intelligence* karyawan.

10. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work life balance* menunjukkan hasil positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi *work life balance* maka akan meningkatkan peran kepemimpinan transformasional yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa *work life balance* menjadi variabel penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sehingga untuk menciptakan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) perlu diimplementasikan *work life balance* dengan kepemimpinan transformasional. Karyawan yang merasa *work life balance* terpenuhi di tempat kerja maka membutuhkan peningkatan peran dari kepemimpinan transformasional yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
11. Kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work life balance* menunjukkan hasil positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work life balance* memediasi pengaruh kompetensi maka kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya semakin rendah *work life balance* memediasi pengaruh kompetensi maka kinerja karyawan akan menurun. Artinya, semakin tinggi *work life balance* maka akan meningkatkan kompetensi yang dimiliki yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa *work life balance* menjadi variabel penghubung antara kompetensi dan kinerja karyawan, sehingga untuk menciptakan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) perlu diimplementasikan *work life balance* dengan kompetensi karyawan. Pencapaian *work life balance* karyawan di tempat kerja, maka akan semakin meningkatkan kompetensinya yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan beberapa implikasi penelitian terkait model kinerja karyawan berbasis *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional dan kompetensi yang dimediasi oleh *work life balance* yang telah dilakukan dalam penelitian disertasi ini maka penulisan memberikan beberapa implikasi penelitian sebagai berikut:

1. Kebaruan atau *novelty* dari model kinerja karyawan ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan keilmuan yang mengkaji masalah sumber daya manusia khususnya terkait *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi, *work life balance* dan kinerja karyawan.
2. Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan mendapatkan beberapa manfaat yaitu: mendapatkan saran dan masukan yang positif dari karyawannya, pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan memiliki tim yang terdiri dari karyawan dengan *emotional intelligence* dan kompetensi yang sangat tinggi, sehingga didukung oleh kepemimpinan transformasional yang efektif melalui *work life balance* yang seimbang diharapkan dapat mencapai kinerja yang diharapkan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi BPJS Ketenagakerjaan, khususnya area Jabodetabek, untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kualitas karyawan yang digunakan sebagai referensi dalam program rekrutmen karyawan serta penambahan jam pelatihan.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi industri asuransi mengenai peran *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui *work life balance*.

5.3 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis mengajukan beberapa rekomendasi terkait model kinerja karyawan berbasis *emotional intelligence*,

Dellia Mila Vernia, 2023

MODEL KINERJA KARYAWAN BERBASIS EMOTIONAL INTELLIGENCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI OLEH WORK LIFE BALANCE (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek)

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kepemimpinan transformasional dan kompetensi yang dimediasi oleh *work life balance*. Beberapa rekomendasi tersebut adalah:

1. Upaya yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terkait dengan *emotional intelligence* karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) sebaiknya melaksanakan tindakan perbaikan antara lain:
 - a. Terkait dengan tingkat kesediaan berprestasi dalam bekerja, hal yang perlu direkomendasikan adalah menyarankan proses rekrutmen karyawan BPJS Ketenagakerjaan agar mengedepankan rekrutmen karyawan yang memiliki *emotional intelligence* yang sangat tinggi melalui tes EQ sebagai tindakan preventif untuk mencapai kinerja karyawan yang meningkat.
 - b. Terkait dengan tingkat keyakinan dalam penyelesaian pekerjaan dengan baik, hal yang perlu direkomendasikan adalah pelatihan bagi karyawan baik berupa *soft skill* maupun *hardskill*.
 - c. Terkait dengan keberanian penyampaian ide baru ketika bekerja, hal yang perlu direkomendasikan adalah dengan cara menyamakan visi, misi serta tujuan sesuai dengan visi, misi serta tujuan organisasi. Selanjutnya, jalin komunikasi yang efektif sehingga akan terbangung rasa percaya, dan membentuk budaya positif untuk saling berkomunikasi jika menghadapi kendala. Hal ini bisa dilakukan dengan adanya grup diskusi melalui whatsapp grup, zoom atau rapat rutin sehingga karyawan akan memiliki keberanian menyampaikan ide yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Upaya yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terkait pelaksanaan kepemimpinan transformasional sebaiknya BPJS Ketenagakerjaan melaksanakan tindakan antara lain:
 - a. Terkait dengan tingkat pemberian bimbingan dari pimpinan, hal yang perlu direkomendasikan yaitu agar pimpinan menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan terhadap karyawan dengan cara membuka ruang komunikasi melalui media yang ada, baik secara

- online* maupun *offline*. Sehingga segala aspirasi dan kemampuan karyawan dapat diketahui dan diakomodir oleh pimpinan.
- b. Terkait dengan tingkat pengembangan kekuatan karyawan, hal yang perlu direkomendasikan yaitu agar pimpinan memberikan dan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan melalui tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan didukung dengan pelatihan guna mendukung pekerjaan. Karyawan diberikan *reward* jika mencapai target pekerjaan dan *punishment* jika belum mencapai target pekerjaan.
 - c. Terkait dengan tingkat perlakuan pimpinan terhadap karyawan selain sebagai tim kerja namun juga sebagai individu, hal yang perlu direkomendasikan yaitu agar pimpinan mau meningkatkan perspektif inovatif dengan cara mendiskusikan dan mengevaluasi pekerjaan, sehingga jika ada permasalahan langsung direspons dengan cepat. Lingkungan kerja yang kondusif juga berperan agar pimpinan dapat memberikan pengaruhnya dalam kebersamaan antar karyawan.
3. Upaya yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terkait kompetensi karyawan, BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) sebaiknya melaksanakan tindakan yaitu:
- a. Melampaui target pekerjaan dengan cara memberikan pelatihan baik berupa *soft skill* maupun *technical skill* kepada seluruh karyawan dengan jam pelatihan yang lebih ditingkatkan atau lebih diperbanyak dari jumlah jam pelatihan sebelumnya. Langkah selanjutnya, dengan menambah jumlah SDM agar dapat memberikan pelayanan terbaiknya sehingga tercapai kinerja karyawan.
 - b. Meningkatkan kemampuan mendapatkan informasi untuk mengorganisir ketidakpastian dilingkungan kerja serta informasi terkait pekerjaan dengan cara berkomunikasi lebih efektif dengan memanfaatkan media *online* ataupun grup diskusi *offline*. Sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

4. Upaya yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terkait *work life balance* karyawan, BPJS Ketenagakerjaan sebaiknya melaksanakan tindakan yaitu:
 - a. Mengatasi pekerjaan yang belum optimal dalam memberikan energi untuk melakukan aktivitas pribadi dengan cara mengimplementasikan *healthy work place* dengan meningkatkan perhatian terhadap kesehatan karyawan. Perusahaan dapat melakukan kegiatan olahraga di perusahaan bersama karyawan, seperti olahraga yoga atau program jalan kaki bersama agar lebih ditingkatkan.
 - b. Mengatasi pekerjaan yang membuat suasana hati menjadi lebih baik di rumah dengan cara mengimplementasikan *flexible working hours* seperti *work at home* dan *work from home* yang didukung oleh manajemen dan budaya kerja yang baik, serta penyediaan fasilitas *daycare*.
 - c. Mengatasi kekhawatiran ditempat kerja yang terkait dengan hal-hal diluar pekerjaan dengan cara menambah jumlah kuota *coaching counselling* ditunjang dengan penambahan kuota tenaga ahli (SDM) yang dapat mendukung terselenggaranya program *coaching* dan *counselling* sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan *coaching counselling* secara efektif.
5. Upaya yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terkait kinerja karyawan, BPJS Ketenagakerjaan (Jabodetabek) sebaiknya melaksanakan tindakan:
 - a. Meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan dengan cara internalisasi kesadaran kewajiban karyawan sehingga menjadi sebuah rutinitas baru dalam BPJS Ketenagakerjaan. Hal ini dapat dijadikan skala prioritas agar kinerja BPJS Ketenagakerjaan dapat tercapai.
 - b. Meningkatkan capaian pekerjaan karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan pengetahuan dengan durasi jam yang lebih banyak lagi, serta melakukan penambahan rekrutmen SDM sehingga kinerja karyawan dapat tercapai.

- c. Meningkatkan hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dengan cara berkomunikasi aktif antar karyawan dan mengenal budaya kerja perusahaan sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal.
6. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak jumlah responden yang berasal dari perusahaan dan industri yang sama maupun berbeda, mengkaitkan antara variabel dengan gender, serta adanya penambahan variabel mediasi selain *work life balance* seperti variabel komitmen kerja.