

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta uji hipotesis pada Bab IV, penelitian ini berkesimpulan bahwa:

1. Kesimpulan pertama menyajikan bagaimana kondisi WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB karyawan BRI Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro;
 - a. Tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan berada pada kategori tinggi. Artinya meski karyawan merasa adanya aktivitas baik pekerjaan maupun kepentingan pribadi yang mengganggu satu sama lain, mereka masih dapat mengelola dengan baik.
 - b. Tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan, karier, pimpinan, gaji, dan rekan kerja mereka. Meski dirasa sudah tinggi akan tetapi tingkat kepuasan ini mudah berubah karena berbagai hal. Oleh karena itu perusahaan perlu mengembangkan cara baru untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan.
 - c. Tingkat komitmen organisasi karyawan berada pada kategori tinggi. Karyawan merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Akan tetapi seperti pada kepuasan kerja, angka tersebut masih berada pada batas bawah kategori tinggi sehingga rentan untuk beralih kwadran menjadi sedang atau lebih buruk lagi. Oleh karenanya perlu pula adanya langkah proaktif perusahaan untuk mempertahankan kondisi yang baik ini.
 - d. Tingkat OCB karyawan pada kategori tinggi. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB tinggi tentu merasa senang, karena mereka memiliki karyawan yang tidak sekedar memiliki komitmen tetapi mereka juga membangun rasa memiliki. Kondisi demikian juga perlu dipertahankan oleh perusahaan. Dengan demikian

mereka memiliki sumberdaya manusia yang bisa berkontribusi dalam mencapai sasaran dengan menjadi salah satu keunggulan bersaingnya.

2. Kesimpulan kedua menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif dari WLB terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa lebih seimbang dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih merasakan kepuasan kerja. Semakin mereka memiliki persepsi keseimbangan, tingkat kepuasan kerja meningkat.
3. Kesimpulan ketiga menjelaskan pengaruh simultan dan parsial;
 - a. WLB dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Praktek kebijakan yang mendukung terciptanya WLB dan kepuasan kerja dapat dijalankan bersama oleh perusahaan untuk mendorong peningkatan komitmen organisasi.
 - b. Secara parsial, WLB tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain WLB bukan merupakan variabel yang dapat membangun komitmen organisasi. Temuan ini merupakan hal baru karena penelitian terdahulu menunjukkan bahwa WLB dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif. Perbedaan ini bisa ditelusuri dari tingginya komitmen afektif karyawan. Komitmen yang muncul dari dalam diri sendiri ini tidak tergantung pada kondisi luar. Sehingga karyawan tidak merasakan tinggi atau rendahnya WLB mereka mempengaruhi komitmen organisasi.
 - c. Secara parsial, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat dioptimalkan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi.
4. Kesimpulan keempat menjelaskan pengaruh WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB.
 - a. WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap OCB. Ketiga variabel ini dengan model hubungan langsung dan tidak langsung dapat digunakan untuk menjelaskan OCB dalam perusahaan.

- b. Secara parsial, WLB berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Perusahaan dapat meningkatkan OCB karyawan dengan menyediakan kebijakan yang mendukung tercapainya tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang optimal.
 - c. Secara parsial, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Perusahaan perlu membangun dan mempertahankan kepuasan kerja karena variabel ini dapat memprediksi OCB karyawan. Semakin karyawan merasa puas, OCB semakin tinggi.
 - d. Secara parsial, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Tingkat komitmen organisasi merupakan faktor yang dapat membentuk OCB. Oleh karena itu, jika menginginkan karyawan memiliki OCB yang tinggi, perusahaan dapat menggunakan strategi atau kebijakan SDM yang mengarah pada penguatan komitmen organisasi.
5. Kesimpulan berikutnya terkait dengan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel serta aspek mediasi di dalamnya.
- a. Terdapat pengaruh langsung antara WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB
 - b. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan OCB
 - c. Terdapat pengaruh tidak langsung WLB terhadap OCB melalui variabel mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi
 - d. Kepuasan kerja menjadi unsur mediator dalam hubungan WLB dengan OCB.
 - e. Komitmen organisasi tidak menjadi unsur mediator dalam hubungan WLB dengan OCB.
 - f. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama menjadi unsur mediator dalam hubungan WLB dengan OCB.

Sebagai penutup dari pemaparan kesimpulan, disajikan keunggulan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini menemukan bahwa WLB tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini berbeda dari mayoritas penelitian sebelumnya. Dengan fakta ini artinya

perusahaan perlu mengkaji lagi apakah kebijakan terkait WLB masih dapat digunakan untuk membangun komitmen organisasi. Kedua, penelitian ini menghubungkan empat variabel melalui analisis jalur secara bersamaan. Model penelitian dengan keempat variabel ini sejauh yang dipahami penulis, belum pernah atau jarang digunakan sebelumnya. Riset terdahulu rata-rata menggunakan dan menghubungkan tiga variabel saja. Dengan demikian kontribusi penelitian ini adalah menyajikan model hubungan antara WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Ketiga, meskipun bukan hal yang terbaru, akan tetapi setidaknya metode analisis yang digunakan untuk menentukan apakah ada unsur mediasi atau tidak menggunakan metode dari Hayes (2013). Metode *bootstrap confidence interval* ini masih jarang digunakan di dalam penelitian di Indonesia.

5.2 Saran

Kesimpulan penelitian yang disajikan di atas mendorong penulis untuk memberikan saran kepada perusahaan sebagai berikut:

1. BRI disarankan untuk mempertahankan model interaksi antara perusahaan dan karyawan saat ini karena sudah dalam kondisi yang baik. Meski demikian, apabila dicermati dari hasil penelitian, tampak bahwa masih ada unsur pekerjaan yang dirasakan mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Sesuai dengan analisis faktor pada Bab IV, indikator gangguan dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi ini merupakan yang terkuat. Sehingga diharapkan dengan adanya perbaikan kebijakan terkait hal tersebut, maka WLB karyawan bisa ditingkatkan. Saat ini, BRI sudah memiliki berbagai kebijakan untuk membantu karyawan mewujudkan WLB (misalnya: menyediakan kredit ringan, kendaraan operasional, pendapatan, jaminan kesehatan, cuti besar, penyelenggaraan *family gathering*, penyediaan fasilitas *daycare*, pelatihan persiapan pensiun, dan lain-lain) sehingga relatif sulit untuk menambahkan yang baru. Meski demikian, beberapa alternatif berikut dapat bermanfaat:
 - a. Menerapkan jam kerja yang fleksibel untuk karyawan di Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro. Dapat pula diterapkan sistem kerja dalam *shift*.

- b. Mengelola waktu kerja berdasarkan kesepakatan tim dengan tetap memperhatikan pencapaian target.
 - c. Memberikan ijin khusus tanpa dipotong cuti atau gaji bagi karyawan yang memiliki kebutuhan penting (mendaftarkan sekolah, menemui guru, mengurus keluarga inti yang sakit keras). Ijin ini kemudian dikompensasikan dengan jam dan hari kerja lain.
 - d. Menyediakan dana untuk mengirimkan karyawan dan keluarga Umroh atau perjalanan religius lainnya untuk yang non muslim.
 - e. Membantu karyawan untuk meminimalkan kejenuhan di satu pekerjaan dengan melakukan rotasi atau mutasi.
 - f. Mengidentifikasi pekerjaan tertentu yang dapat dirancang ulang untuk memudahkan karyawan dalam menjalankannya. Atau bisa juga menyediakan alat bantu yang esensial untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan.
2. Saran kedua terkait dengan persentase yang rendah pada kepuasan dalam hal gaji. Untuk ini BRI dapat mengikuti survey gaji yang diselenggarakan oleh lembaga independen untuk mencari informasi bagaimana kompensasi BRI dibandingkan bank BUMN lain. Meski pada saat wawancara sudah dinyatakan bahwa kesejahteraan yang diberikan BRI dinilai di atas bank lain alangkah baiknya apabila manajemen melakukan survei dengan bantuan lembaga eksternal untuk mengkonfirmasi hal tersebut. Sebagai langkah awal BRI dapat melakukan survei internal untuk mengetahui di bagian mana yang merasakan adanya ketimpangan dalam hal gaji. Perhatian terhadap masalah ini dapat menciptakan adanya keadilan internal yang dirasa membantu karyawan untuk merasa lebih puas. Di samping itu, identifikasi permasalahan mengenai gaji yang tepat dapat membantu perusahaan dan karyawan untuk menjalin hubungan mutualisme dalam pekerjaan. Hal yang perlu diingat bahwa gaji bukan merupakan faktor yang dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang. Akan tetapi apabila tidak diperhatikan, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan.

3. Saran ketiga berkaitan dengan indikator pengembangan karier pada variabel kepuasan kerja. Indikator tersebut teridentifikasi kuat. Sehingga disarankan agar BRI juga dapat mengalokasikan prioritas pada hal ini. Saat ini karyawan menilai bahwa perencanaan karier di BRI sudah baik. Hal ini perlu dipertahankan. Salah satu kepuasan kerja karyawan BRI terbentuk oleh unsur ini. selanjutnya BRI dapat menetapkan kebijakan yang selaras dengan program karier yang ada. beberapa hal yang dapat disarankan antara lain;
 - a. Menyelenggarakan pelatihan dalam rangka mempersiapkan karyawan yang hendak dipromosikan
 - b. Mengikutsertakan karyawan pada program pendidikan formal (peningkatan kualifikasi). Misalnya memberikan beasiswa kepada karyawan yang masih berada di jenjang S1 untuk mengikuti pendidikan S2.
 - c. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang secara mandiri (biaya sendiri) melakukan pengembangan diri.
 - d. Menyediakan sarana konsultasi perencanaan dan pengembangan karier.
 - e. Memberikan pelatihan non pekerjaan yang dinilai perlu sebagai bekal pengembangan diri karyawan (kepemimpinan, kewirausahaan).
 - f. Memberikan umpan balik yang objektif terkait penilaian kinerja yang digunakan sebagai dasar peningkatan karier.
4. Meski sudah dilakukan oleh BRI, penulis menyarankan agar kuantitas kegiatan yang melibatkan segenap karyawan dari berbagai tingkatan untuk lebih rutin dilaksanakan. Kegiatan kebersamaan antara lain; *outbound*, *fun day* untuk karyawan dan keluarga, melaksanakan kegiatan keagamaan bersamaan, forum terbuka antara manajemen dan staf untuk menggali kebutuhan karyawan *frontline*, dan kegiatan sosial lainnya. Hal ini sesuai dengan kuatnya indikator yang menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja menjadi hal penting. Indikator ini cukup kuat dirasakan bisa membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan sekaligus

meningkatkan OCB. Kegiatan semacam ini apabila dilakukan rutin akan menciptakan rasa keterikatan positif antar karyawan yang pada akhirnya bisa meningkatkan komitmen organisasi. Meski demikian kegiatan semacam itu tentu harus disesuaikan dengan anggaran perusahaan.

5. Mengembangkan kebijakan yang mendorong karyawan bersemangat untuk berkontribusi. Misalnya dengan menyediakan satu kotak saran atau email khusus yang menampung aspirasi karyawan dari semua tingkatan. Pada minggu terakhir setiap bulan dibuka dan dicari ide yang paling sesuai dengan kebutuhan. Pemberi ide tentu bisa diberikan penghargaan atas kontribusinya terhadap perusahaan. Hal ini dapat diujicobakan untuk memacu semangat berbagi di kalangan karyawan dan sekaligus membangun komitmen yang lebih tinggi. Jika memungkinkan dapat pula difasilitasi sarana *knowledge sharing* secara *online*.
6. Memperkuat citra perusahaan di mata konsumen. Disamping melakukan iklan komersial melalui televisi, BRI dapat memanfaatkan sosial media untuk membangun citra positif. Aplikasi Twitter, Whatsapp, Instagram, dan lain-lain dapat dioptimalkan untuk membangun citra perusahaan. Citra perusahaan yang kuat di mata konsumen dapat membuat karyawan memiliki komitmen organisasi dan OCB yang tinggi. Kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) seperti ketika BRI menyumbangkan sejumlah pohon untuk membantu penghijauan Kota Bandung dapat dilakukan secara rutin. Di samping itu, sebagai perusahaan yang bergerak dalam jasa keuangan, BRI perlu menerapkan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan. Kegagalan dalam mewujudkan hal ini dapat berdampak negatif pada citra perusahaan. Citra perusahaan yang baik nampaknya menjadikan karyawan lebih mudah untuk mengidentifikasi diri mereka dengan perusahaan. Penguatan citra positif perusahaan ini juga terkait dengan indikator *civic virtue* (OCB) dan komitmen afektif (komitmen). Kedua indikator ini merupakan indikator yang kuat yang membentuk variabel terkait. Sehingga apabila keduanya meningkat, maka OCB dan komitmen organisasi di BRI juga akan meningkat.

Di samping saran praktis, penulis juga menyampaikan saran bagi penelitian berikutnya yang memiliki kajian yang selaras:

- a. Penelitian WLB dapat dilakukan dengan lebih detail dan menambahkan satu indikator pada indikator *Life-Work Enhancement*. Hal ini dilakukan untuk melengkapi kajian bahwa domain keluarga dan pribadi senantiasa memiliki pertentangan (konflik) dan saling dukung (keseimbangan).
- b. Peneliti berikutnya dapat menggunakan konsep dasar penelitian ini dan menerapkannya pada bank lain ataupun institusi lain baik yang berlatar belakang bisnis, sosial, dan layanan publik. Studi OCB perlu dilakukan diberbagai industri karena biasanya masing-masing industri memiliki perbedaan tuntutan pekerjaan yang pada akhirnya akan menghasilkan persepsi dari para karyawan yang menjadi responden. Dengan jumlah sampel yang lebih besar dan beragam diharapkan hasil penelitiannya dapat digeneralisasi untuk lingkup Indonesia.
- c. Di samping keragaman institusi yang bisa diteliti, disarankan pula untuk penelitian agar menggunakan responden yang memiliki posisi dalam pekerjaan relatif tinggi, misalnya manajer. Selanjutnya dapat dibandingkan apakah karyawan yang tidak memiliki posisi atau jabatan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apakah posisi dalam pekerjaan mempengaruhi perbedaan tingkat WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB atau tidak.
- d. Terkait alat ukur, peneliti selanjutnya dapat menggunakan alat ukur yang berbeda dan yang lebih sesuai dengan kondisi responden di Indonesia atau industri terkait. Pengembangan alat ukur atau instrumen ini relatif sulit oleh karena itu apabila sudah dilakukan akan banyak manfaatnya bagi penelitian selanjutnya. Alat ukur yang digunakan di dalam penelitian ini sudah diujicobakan pada penelitian sejenis dengan responden yang beragam. Meski demikian, perbaikan dan penyempurnaan terkait alat ukur akan membantu peneliti dalam memproduksi hasil riset yang lebih bermanfaat.