

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara , , dan dalam konteks organisasi distribusi di Indonesia. Secara umum, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen perilaku organisasi, serta memberikan implikasi nyata bagi kebijakan sumber daya manusia di PT Surya Madistrindo Area Office Jakarta Simatupang. Berdasarkan analisis data statistik dan pembahasan teoretis, diperoleh sejumlah kesimpulan utama berikut:

1. *Employee engagement* sebagai Pendorong Utama Budaya Organisasi. *Employee engagement* terbukti memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan nilai koefisien jalur tertinggi dalam model struktural yang diuji. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka, maka akan muncul kecenderungan untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi, menunjukkan loyalitas terhadap visi perusahaan, serta berkontribusi pada pembentukan norma dan perilaku kolektif yang positif. Temuan ini selaras dengan teori Kahn (1990) dan Bakker & Demerouti (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan menjadi fondasi terbentuknya iklim kerja dan budaya organisasi yang sehat.
2. *Employee engagement* sebagai Prediktor Signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Employee engagement* juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Karyawan yang engaged menunjukkan kecenderungan untuk melampaui peran formal mereka dengan menunjukkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta memberikan kontribusi yang tidak selalu terukur secara langsung. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan bukan hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga pada performa kolektif melalui peningkatan solidaritas dan inisiatif kerja. Temuan ini sejalan dengan literatur seperti Organ (1988) dan Rich et al. (2010) yang menyebutkan bahwa

perilaku ekstra-peran.

3. Budaya Organisasi Tidak Selalu Meningkatkan OCB. Menariknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap OCB. Secara substansi, hal ini merefleksikan bahwa budaya yang terbentuk dalam konteks PT Surya Madistrindo belum sepenuhnya mendukung ekspresi OCB. Kemungkinan, budaya kerja yang terlalu birokratis, menekankan formalitas, atau terlalu fokus pada target dapat menghambat spontanitas dan sukarela karyawan dalam menunjukkan perilaku positif non-formal. Hasil ini bertentangan dengan temuan dominan dalam literatur, namun menjadi peringatan penting bahwa budaya kerja yang tidak fleksibel dapat melemahkan semangat kontribusi ekstra, bahkan ketika tingkat engagement tinggi.
4. *Work-Life Balance* Tidak Memengaruhi Persepsi Budaya Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi terhadap budaya organisasi. Ini menandakan bahwa meskipun karyawan merasakan harmoni antara kehidupan pribadi dan profesional, hal tersebut tidak serta-merta diterjemahkan dalam cara mereka memaknai budaya tempat kerja. Kemungkinan penyebabnya adalah karena budaya organisasi dipandang sebagai sistem nilai dan struktur yang lebih luas dan kompleks, yang tidak mudah dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan individu.
5. *Work-Life Balance* Berdampak Positif terhadap OCB. Sebaliknya, WLB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karyawan yang merasa hidupnya seimbang lebih cenderung menunjukkan perilaku positif, proaktif, dan kolaboratif di tempat kerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori konservasi sumber daya (Hobfoll, 1989) yang menyatakan bahwa ketika individu tidak merasa kekurangan energi karena tekanan luar pekerjaan, mereka akan memiliki kapasitas psikologis yang lebih besar untuk berkontribusi dalam organisasi.
6. Budaya Organisasi Memediasi Secara Negatif Pengaruh Engagement terhadap OCB. Temuan penting dan unik dari penelitian ini adalah peran budaya organisasi sebagai mediator negatif yang signifikan dalam hubungan antara

engagement dan OCB. Dengan kata lain, semakin tinggi engagement yang diasosiasikan dengan budaya organisasi tertentu, justru semakin rendah kecenderungan OCB. Ini mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara ekspektasi karyawan yang terlibat dengan realitas budaya yang ada—budaya tersebut mungkin terlalu mengatur, kaku, atau tidak memberi ruang inisiatif. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak netral: ia bisa menjadi kekuatan pendorong atau justru penghambat perilaku positif.

7. Budaya Organisasi Tidak Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap OCB. Sebaliknya, budaya organisasi tidak memediasi hubungan antara WLB dan OCB secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun WLB dapat memengaruhi perilaku OCB secara langsung, namun budaya organisasi belum mampu berperan sebagai saluran atau katalisator dari pengaruh tersebut. Dengan demikian, perusahaan perlu memperbaiki sistem nilai dan struktur organisasi agar mampu mendukung WLB secara nyata, bukan hanya sebatas kebijakan administratif.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang ditujukan kepada pihak manajemen perusahaan, praktisi SDM, serta akademisi untuk memperkuat implementasi manajerial dan arah pengembangan ilmu perilaku organisasi di masa depan. Saran-saran ini dibagi ke dalam dua aspek utama: saran praktis untuk organisasi dan saran teoretis untuk penelitian lanjutan.

1. Saran Praktis bagi Manajemen PT Surya Madistrindo
 - a. Reformulasi Budaya Organisasi yang Lebih Adaptif dan Inklusif. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi saat ini belum sepenuhnya mampu menjadi jembatan positif antara keterlibatan karyawan (engagement) dan OCB. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan audit budaya organisasi secara menyeluruh. Nilai-nilai yang terlalu birokratis, hierarkis, atau normatif perlu dikaji ulang agar dapat digantikan dengan nilai yang lebih adaptif, agile, dan berbasis kepercayaan (*trust-based culture*). Melibatkan karyawan dalam proses perubahan budaya akan meningkatkan

sense of ownership dan kepercayaan terhadap sistem organisasi.

- b. Penguatan Program *Employee engagement* yang Strategis dan Terintegrasi. Keterlibatan karyawan harus dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar pendekatan motivasional jangka pendek. Program engagement seperti pelatihan berbasis pengembangan karier, coaching oleh atasan langsung, serta pemberian ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Hal ini secara tidak langsung membentuk budaya kerja yang kuat dan mendukung perilaku OCB.
- c. Integrasi Nilai *Work-Life Balance* dalam Sistem dan Budaya Kerja. Mengingat *Work-Life Balance* berkontribusi langsung terhadap OCB, manajemen sebaiknya tidak hanya memfasilitasi keseimbangan ini secara administratif (seperti jam kerja fleksibel), tetapi juga menginternalisasikannya sebagai bagian dari budaya organisasi. Sikap atasan terhadap kebutuhan personal karyawan, toleransi terhadap waktu istirahat, serta fleksibilitas dalam beban kerja harus dijadikan indikator budaya kerja modern yang berkelanjutan.
- d. Perbaiki Sistem Penilaian dan Penghargaan Kinerja Berbasis OCB sering kali tidak terakomodasi dalam sistem reward formal, padahal sangat penting bagi kohesi dan efektivitas tim. Manajemen disarankan untuk menambahkan indikator OCB dalam sistem penilaian kinerja, baik melalui *peer review*, *customer feedback*, maupun laporan supervisor. Pengakuan terhadap perilaku seperti membantu rekan kerja, loyalitas, dan kontribusi sukarela akan memperkuat norma positif di organisasi. Peningkatan Peran Pimpinan Lini sebagai Agen Budaya. Manajer dan supervisor perlu dilatih untuk menjadi role model budaya kerja yang mendukung engagement, keseimbangan hidup, dan perilaku proaktif. Gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan suportif dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap budaya organisasi serta memperkuat komitmen afektif mereka terhadap perusahaan.

2. Saran Teoretis untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Pengembangan Model Penelitian dengan Variabel Moderator Penelitian

ini belum memasukkan variabel moderator yang berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel. Penelitian lanjutan dapat mempertimbangkan variabel seperti gaya kepemimpinan, iklim psikologis, usia kerja, atau gender untuk memahami variasi pengaruh engagement dan WLB terhadap OCB.

- b. Eksplorasi Tipe Budaya Organisasi secara Spesifik. Penelitian ke depan disarankan menggunakan kerangka seperti *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn) untuk mengidentifikasi tipe budaya (*clan, adhocracy, market, hierarchy*) dan menguji secara lebih rinci budaya mana yang paling sesuai untuk mendorong keterlibatan dan perilaku OCB dalam industri distribusi.
- c. Penggunaan Desain Longitudinal Keterbatasan desain *cross-sectional* dalam penelitian ini membuat interpretasi kausal bersifat terbatas. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika *engagement*, budaya, dan OCB dalam jangka waktu tertentu serta mengevaluasi efek intervensi manajerial secara berkelanjutan.
- d. Penerapan Metode *Mixed-Methods*. Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini dapat diperkuat dengan metode kualitatif seperti wawancara atau studi kasus untuk menangkap konteks budaya organisasi yang lebih dalam. Pendekatan *mixed-methods* akan memberikan pemahaman yang lebih utuh dan valid dalam menjelaskan fenomena perilaku organisasi.

1.3 Rekomendasi

Sebagai kelanjutan dari kesimpulan dan saran yang telah diuraikan sebelumnya, penulis memberikan rekomendasi strategis untuk mendorong peningkatan efektivitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan PT Surya Madistrindo dan juga sebagai referensi pengembangan penelitian ilmiah ke depan. Rekomendasi ini disusun berdasarkan empat perspektif utama:

1. Rekomendasi bagi Manajemen PT Surya Madistrindo. Mendorong Reposisi Budaya Organisasi secara Progresif. Mengingat budaya organisasi saat ini

cenderung menghambat hubungan positif antara *engagement* dan OCB, perusahaan disarankan untuk melakukan transformasi budaya organisasi ke arah yang lebih fleksibel, inovatif, dan berbasis partisipasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan bottom-up culture building, dialog lintas level, serta pelatihan nilai-nilai organisasi yang lebih relevan dengan tantangan kerja kontemporer. Membangun Program *Employee engagement* yang Terukur dan Berkelanjutan. Rekomendasi ini mencakup pengembangan program pelibatan karyawan yang tidak bersifat sporadis, tetapi dibangun secara strategis melalui pelatihan berjenjang, mentoring, dan sistem feedback dua arah. Karyawan yang merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan secara langsung dalam proses bisnis akan meningkatkan loyalitas dan kontribusi proaktif mereka. Mengintegrasikan *Work-Life Balance* dalam Sistem HRM dan Kebijakan Kinerja. Perusahaan perlu lebih dari sekadar menyediakan jam kerja fleksibel atau cuti tambahan. *Work-Life Balance* harus dijadikan indikator kinerja dan budaya kerja, misalnya dengan mengembangkan *employee well-being scorecard*, *job sharing schemes*, dan evaluasi beban kerja secara berkala untuk mencegah burnout. Mengembangkan Sistem Reward dan Evaluasi yang Mengakui Perilaku OCB. Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga nama baik perusahaan, atau menyumbangkan ide inovatif perlu dihargai secara eksplisit. Sistem penghargaan berbasis nilai OCB akan memperkuat budaya kerja positif dan meningkatkan kohesi tim.

2. Rekomendasi bagi Praktisi HR dan Organisasi Serupa. Meningkatkan Literasi Budaya dan *Engagement* di Kalangan Pimpinan Lini. Pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada soft skills, komunikasi empatik, dan *Employee engagement* literacy menjadi penting untuk memastikan bahwa manajer menjadi agen utama dalam membentuk budaya dan iklim kerja yang positif. Mengadopsi Pendekatan Holistik dalam Manajemen Perilaku Karyawan. Pendekatan silo (terpisah-pisah) antara aspek psikologis, struktural, dan sosial organisasi harus ditinggalkan. Sebaliknya, diperlukan integrasi antar elemen budaya, sistem insentif, desain kerja, dan kesejahteraan agar karyawan merasa utuh sebagai manusia, bukan hanya sebagai tenaga kerja.
3. Rekomendasi bagi Peneliti Selanjutnya. Mengembangkan Studi dengan

Pendekatan Longitudinal atau Eksperimen. Untuk mengatasi keterbatasan desain *cross-sectional*, disarankan agar penelitian ke depan menggunakan pendekatan longitudinal agar hubungan kausal antar variabel dapat diuji lebih akurat. Studi eksperimental juga bisa dilakukan untuk mengukur dampak intervensi engagement atau pelatihan budaya terhadap OCB. Mengintegrasikan Variabel Moderasi atau Mediasi Tambahan Variabel seperti *job satisfaction*, *leadership style*, atau *psychological safety* dapat ditambahkan sebagai mediator atau moderator untuk menjelaskan hubungan yang kompleks antar variabel perilaku organisasi. Mengeksplorasi Dimensi Budaya secara Spesifik Ke depan, penelitian dapat menggali jenis budaya organisasi tertentu (misalnya *clan culture* atau *market culture*) dan bagaimana masing-masing berinteraksi dengan engagement dan OCB, khususnya dalam konteks perusahaan distribusi dan logistik.

4. Rekomendasi bagi Regulator atau Lembaga Kebijakan SDM. Mendorong Sertifikasi Budaya Kerja Sehat dan Inklusif. Pemerintah atau asosiasi HR profesional dapat menciptakan skema sertifikasi atau indeks budaya kerja sehat berbasis *engagement* dan OCB untuk mendorong perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih humanistik.