

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Pengolahan data melalui aplikasi SmartPLS 4.0 terkait dampak ketidakamanan pekerjaan, beban tugas, dan persepsi dukungan perusahaan terhadap perilaku kewargaan organisasional pada pegawai kantor pusat PT XYZ menghasilkan rangkuman temuan sebagai berikut:

Temuan pertama memperlihatkan adanya korelasi negatif yang bermakna antara ketidakamanan pekerjaan dengan perilaku kewargaan organisasional di kalangan pegawai kantor pusat PT XYZ. Artinya, ketika pegawai merasakan ancaman terhadap kelangsungan pekerjaannya meningkat, kontribusi sukarela mereka terhadap organisasi cenderung menurun. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis awal mengenai adanya keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Dalam konteks PT XYZ yang sedang mengalami restrukturisasi pasca-pandemi, karyawan lebih mengkhawatirkan aspek kualitatif pekerjaan, seperti kenaikan gaji dan pengembangan karir. Ketidakpastian ini menyebabkan karyawan mengalokasikan energi psikologis mereka untuk mempertahankan posisi kerja, sehingga mengurangi kapasitas untuk terlibat dalam perilaku extra-role yang bersifat sukarela.

Temuan kedua mengindikasikan bahwa beban tugas memberikan dampak negatif yang bermakna terhadap perilaku kewargaan organisasional pada pegawai kantor pusat PT XYZ. Ini menandakan bahwa ketika intensitas pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai bertambah, partisipasi mereka dalam aktivitas sukarela organisasional berkurang. Temuan ini sejalan dengan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Pengurangan jumlah karyawan akibat kebijakan efisiensi organisasi telah mengakibatkan redistribusi beban kerja yang signifikan, menciptakan kondisi work overload yang menyebabkan kelelahan fisik. Kondisi ini membuat karyawan cenderung memprioritaskan penyelesaian tugas-tugas formal yang urgent dan mengurangi keterlibatan dalam aktivitas sukarela di luar tanggung jawab mereka.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional memberikan pengaruh positif yang bermakna terhadap perilaku kewargaan

organisasional pada pegawai kantor pusat PT XYZ. Ini berarti bahwa semakin kuat persepsi pegawai tentang dukungan yang diberikan organisasi, semakin besar pula kontribusi sukarela yang mereka berikan. Temuan ini sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Meskipun PT XYZ sedang mengalami restrukturisasi, perusahaan tetap berupaya mempertahankan kualitas dukungan organisasional terutama melalui peran aktif supervisor dan atasan langsung yang responsif terhadap keluhan dan kesulitan karyawan, meskipun dukungan dalam aspek kompensasi dan penghargaan finansial masih perlu ditingkatkan. Hal yang menarik adalah bahwa meskipun organisasi sedang mengalami pengurangan karyawan (*downsizing*) yang menyebabkan munculnya rasa tidak aman dalam bekerja, peningkatan beban kerja, serta dukungan organisasi yang belum maksimal, karyawan PT XYZ tetap menunjukkan perilaku OCB yang bersifat tulus dan didorong oleh motivasi intrinsik, bukan sekadar reaksi untuk melindungi diri dari ancaman PHK atau pengurangan karyawan lanjutan.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Setelah menyelesaikan proses penelitian, beberapa batasan dalam kajian ini telah teridentifikasi. Diharapkan bahwa temuan mengenai keterbatasan ini dapat menjadi pertimbangan yang berguna bagi penelitian berikutnya dan membantu perbaikan dalam penelitian yang akan dilakukan di masa mendatang. Batasan-batasan tersebut meliputi:

1. Kajian ini hanya menganalisis tiga faktor independen, yaitu *Job insecurity*, *Work Load*, dan *Perceived Organizational Support*. Penelitian ini belum mencakup berbagai faktor lain yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan budaya organisasi.
2. Kajian ini hanya dilakukan pada karyawan *head office* PT XYZ dalam industri ritel. Cakupan penelitian yang terbatas pada satu lokasi dan satu perusahaan membatasi generalisabilitas temuan penelitian terhadap konteks organisasional yang lebih luas, cabang lain, atau industri yang berbeda.
3. Desain penelitian bersifat potong lintang karena pengumpulan data dilakukan pada satu momen tertentu. Batasan ini menyebabkan penelitian tidak mampu

menangkap evolusi perubahan sikap dan persepsi pegawai dalam kurun waktu panjang, terutama dalam konteks organisasi yang mengalami transformasi struktural akibat restrukturisasi.

4. Kajian ini mengandalkan metode survei dengan instrumen laporan diri yang berpotensi menghasilkan bias, seperti kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap lebih sesuai dengan norma sosial dibandingkan dengan kondisi sebenarnya.

5.3. Saran

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa saran dalam aspek praktis dan teoritis sebagai berikut:

a) Bagi Perusahaan

1. Perusahaan disarankan untuk mengadakan forum komunikasi rutin guna memberikan *update* kondisi perusahaan dan *roadmap* pemulihan pasca-restrukturisasi. Perusahaan dapat memberikan kejelasan mengenai kriteria dan timeline kenaikan gaji, promosi, serta pengembangan karir untuk mengurangi kekhawatiran karyawan. Selain itu, perusahaan dapat mengimplementasikan program *employee retention* dengan kontrak jangka panjang atau jaminan stabilitas posisi bagi karyawan berkinerja baik.
2. Perusahaan dapat melakukan analisis beban kerja secara sistematis untuk mengidentifikasi posisi yang mengalami *work overload* dan redistribusi tugas yang lebih proporsional, mempertimbangkan rekrutmen karyawan baru atau tenaga kerja kontrak untuk posisi kritis, mengimplementasikan teknologi atau sistem automasi untuk tugas-tugas repetitif. dan fleksibilitas kerja, seperti *work from home* atau *flexible working hours*.
3. Perusahaan dapat meninjau ulang sistem kompensasi dan benefit untuk memastikan keadilan internal dan eksternal. Perusahaan dapat mengimplementasikan sistem *reward dan recognition* yang sistematis, baik *monetary* maupun *non-monetary reward*. Perusahaan dapat menyediakan program pengembangan karir yang jelas seperti pelatihan, sertifikasi profesional, atau program mentoring. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan fasilitas pendukung, serta peran supervisor dalam

memberikan dukungan melalui program *leadership development* yang fokus pada *supportive leadership*.

4. Perusahaan dapat mengintegrasikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kriteria penilaian kinerja karyawan, membangun platform internal untuk mendorong partisipasi karyawan dalam memberikan saran dan ide inovatif, serta dapat memberi contoh perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari level manajemen senior sebagai *role model*.

b) Penelitian Selanjutnya

1. Riset mendatang disarankan untuk mengintegrasikan, seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator, komitmen organisasi sebagai mekanisme psikologis, gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator, serta keadilan organisasi dan budaya organisasi untuk pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Menggunakan desain longitudinal dengan pengumpulan data pada beberapa titik waktu untuk menangkap dinamika perubahan persepsi dan perilaku karyawan, menguji hubungan kausal yang lebih kuat, dan mengeksplorasi efek *lag time* antara perubahan kondisi organisasional dengan perubahan perilaku.
3. Melibatkan karyawan dari berbagai level organisasi untuk perspektif yang lebih komprehensif. Lakukan studi komparatif antara perusahaan yang mengalami restrukturisasi dengan perusahaan yang stabil. Lakukan penelitian lintas sektor industri untuk meningkatkan generalisabilitas temuan.
4. Mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam untuk pemahaman lebih mendalam mengenai pengalaman subjektif karyawan, mengeksplorasi mekanisme psikologis, dan memvalidasi temuan kuantitatif dengan data yang lebih kaya dan kontekstual.