

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Employee Wellbeing* pada karyawan PT Multicom Persada Internasional, dapat disimpulkan bahwa tidak seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan secara langsung. *Employee Engagement* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan belum secara langsung mampu mendorong munculnya perilaku ekstra peran. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan belum tentu secara otomatis menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya apabila belum didukung oleh faktor lain yang dapat memperkuat kondisi kerja maupun kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, *Work-Life Balance* juga terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum mampu secara langsung mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*. Meskipun karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, kondisi tersebut belum tentu membuat mereka lebih bersedia menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Di sisi lain, *Employee Wellbeing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hal ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku ekstra peran. Karyawan yang merasa sejahtera dalam kehidupan, pekerjaan, dan kondisi psikologisnya cenderung lebih mampu menjaga hubungan kerja, bersikap kooperatif, serta berpartisipasi dalam kepentingan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Employee Wellbeing* mampu memediasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship*

*Behaviour*. Pengaruh tidak langsung tersebut terbukti positif dan signifikan, dengan nilai *VAF* sebesar 146,84% yang menunjukkan bahwa *Employee Wellbeing* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Dengan demikian, keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* apabila keterikatan tersebut terlebih dahulu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa *Employee Engagement* tidak cukup hanya dilihat sebagai semangat atau dedikasi dalam bekerja, tetapi juga perlu dikaitkan dengan sejauh mana keterikatan tersebut mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan karyawan.

Selain itu, *Employee Wellbeing* juga terbukti memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh tidak langsung tersebut bersifat positif dan signifikan, dengan nilai *VAF* sebesar 88,62% yang menunjukkan bahwa *Employee Wellbeing* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Hasil ini menjelaskan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* terjadi melalui peningkatan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih mudah menjaga energi, emosi, dan kondisi psikologisnya. Kondisi tersebut kemudian dapat memperkuat kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Wellbeing*. Artinya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, semakin baik pula kesejahteraan yang dirasakan. Karyawan yang memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaannya cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih bermakna dan positif, sehingga dapat mendukung kesejahteraan psikologis maupun kesejahteraan dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, *Work-Life Balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Wellbeing*. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu karyawan menjaga waktu, energi, serta peran dalam pekerjaan dan kehidupan personal, sehingga kesejahteraan karyawan dapat terbentuk secara lebih baik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Wellbeing* memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Meskipun *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* tidak terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, pengaruh tersebut menjadi signifikan ketika melalui *Employee Wellbeing*. Dengan demikian, peningkatan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT Multicom Persada Internasional tidak hanya perlu dilakukan melalui peningkatan keterikatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga melalui upaya organisasi dalam menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan agar dapat menjadi pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT Multicom Persada Internasional, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada perusahaan lain dengan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen yang berbeda.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada *Employee Engagement*, *Work-life Balance*, *Employee Wellbeing*, dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Sementara itu, masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi OCB, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.
3. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini membutuhkan waktu yang cukup lama karena peneliti perlu menunggu kesediaan responden untuk mengisi kuesioner. Kondisi tersebut menjadi salah satu keterbatasan karena pengisian kuesioner bergantung pada waktu luang, kesibukan, dan respons masing-masing karyawan. Selain itu, data yang diperoleh melalui kuesioner juga bergantung pada persepsi responden, sehingga masih memungkinkan adanya subjektivitas dalam jawaban yang diberikan.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga hasil yang diperoleh lebih berfokus pada hubungan antarvariabel secara statistik. Penelitian

ini belum menggali secara mendalam alasan, pengalaman, atau kondisi tertentu yang menyebabkan karyawan menunjukkan atau tidak menunjukkan perilaku OCB.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah dijelaskan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

#### 5.3.1 Saran bagi PT Multicom Persada Internasional

1. Perusahaan perlu meningkatkan *Employee Engagement* karena berdasarkan hasil analisis deskriptif masih berada pada kategori sedang. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui pemberian program penghargaan (*reward and recognition*) bagi karyawan berprestasi, pelaksanaan coaching dan mentoring secara berkala oleh atasan, penyediaan pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta meningkatkan komunikasi dua arah agar karyawan merasa lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
2. Perusahaan perlu meningkatkan *Work-Life Balance* karena berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel ini masih berada pada kategori sedang dan terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Wellbeing*. Oleh karena itu, perusahaan disarankan melakukan evaluasi terhadap pembagian beban kerja agar lebih proporsional, menyusun jadwal kerja yang lebih fleksibel apabila memungkinkan, membatasi lembur yang berlebihan, serta memberikan waktu istirahat yang memadai bagi karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti pemberian cuti yang optimal serta dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan. Dengan meningkatnya *Work-Life Balance*, kesejahteraan karyawan akan meningkat sehingga pada akhirnya dapat mendorong *Organizational Citizenship Behaviour* melalui peningkatan *Employee Wellbeing*.
3. Perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan *Employee Wellbeing* karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* serta berperan sebagai mediator antara *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan menciptakan

lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memberikan dukungan psikologis kepada karyawan, meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, menyediakan program kesehatan fisik maupun mental, serta menyelenggarakan kegiatan yang dapat mempererat hubungan antarpegawai, seperti gathering atau kegiatan kebersamaan lainnya. Dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, perusahaan akan lebih mudah membentuk perilaku kerja positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* yang berdasarkan hasil analisis deskriptif telah berada pada kategori tinggi. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan membangun budaya kerja yang saling membantu, komunikatif, dan kooperatif, serta memberikan teladan yang baik dari pimpinan kepada seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan penghargaan nonfinansial kepada karyawan yang menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Dengan demikian, perilaku positif tersebut dapat terus dipertahankan dan menjadi budaya kerja di lingkungan perusahaan.
5. Karena *Employee Engagement* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, perusahaan sebaiknya tidak hanya berfokus pada peningkatan keterikatan kerja, tetapi juga memastikan bahwa keterikatan tersebut mampu meningkatkan *Employee Wellbeing*. Hal ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan setiap program peningkatan *Employee Engagement* dengan program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti pemberian apresiasi, pengembangan karier, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta penyediaan dukungan psikologis. Dengan demikian, keterikatan kerja yang terbentuk dapat memberikan dampak yang lebih efektif dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui peningkatan kesejahteraan karyawan
6. Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap indikator-indikator yang memperoleh nilai indeks relatif lebih rendah berdasarkan hasil analisis deskriptif, khususnya pada variabel *Employee*

*Engagement* dan *Work-Life Balance*. Evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui survei kepuasan dan keterikatan karyawan secara periodik, wawancara, maupun penyampaian umpan balik (*feedback*) secara terbuka. Hasil evaluasi tersebut diharapkan dapat menjadi dasar dalam menyusun program perbaikan yang lebih tepat sasaran sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behaviour* secara lebih optimal.

### 5.3.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau lingkungan kerja, sehingga model penelitian dapat menjelaskan OCB secara lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, baik pada perusahaan dengan sektor industri yang sama maupun sektor industri lain, agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB.
3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan campuran atau mixed method dengan menambahkan wawancara agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan karyawan menunjukkan atau tidak menunjukkan perilaku OCB.
4. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan variabel mediasi atau moderasi lain untuk memperkaya model penelitian, terutama karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Engagement* dan OCB lebih kuat ketika melalui *Employee Wellbeing*.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik dan mampu menggambarkan kondisi karyawan.