

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis, variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, *Job Satisfaction* yang tinggi mampu meningkatkan kinerja.
2. Berdasarkan hasil analisis, variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti, *Job Satisfaction* yang ideal mampu meningkatkan komitmen organisasi.
3. Berdasarkan hasil analisis, *Work-life Balance* tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, bahwa *work-life balance* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil analisis, maka *Work-life Balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti, bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan komitmen organisasi.
5. Berdasarkan hasil analisis, maka komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan.
6. Berdasarkan hasil analisis, variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti, karyawan group customer operations yang memiliki *Job Satisfaction* untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut perlu adanya dimediasi oleh variabel komitmen organisasi.
7. Berdasarkan hasil analisis, variabel *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa lemahnya *work-life balance* yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dimediasi oleh variabel komitmen organisasi.

## 5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil dari temuan pada penelitian diharapkan dapat memberikan dukungan dan manfaat bagi pihak – pihak terkait yaitu sebagai berikut :

1. *Job satisfaction* mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka dibutuhkan *job satisfaction*. Untuk meningkatkan *job satisfaction* dapat dilakukan dengan adanya transparansi kebijakan promosi terhadap karyawan tiap divisi oleh manajemen, terutama untuk pekerja yang sudah memiliki masa bekerja 2-5 tahun dan  $\geq 15$  tahun. Pada kebijakan promosi yang terpenting perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan sehingga harapan karyawan untuk menjadi lebih baik dan mendapatkan kemajuan dalam hidup dapat tercapai. Promosi karyawan karena merupakan factor terpenting pada variable kinerja karyawan maupun melalui komitmen organisasi. Pada variable *job satisfaction* sudah memiliki kesesuaian pada supervisor memiliki motivasi yang tinggi. Supervisor pada sebuah perusahaan telekomunikasi group customer operation memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja, menjadi support sytem untuk teamnya, memberikan masukan ke karyawan atas pekerjaan. Hal ini membuat keterikatan kerja yang baik antara supervisor dan karyawan.
2. *Work-life balance* mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan, akan tetapi *work-life balance* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan *work-life balance* dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi seimbang. Pada penelitian ini terdapat *work-life balance* yang tidak sesuai, karena pekerjaan yang cukup banyak menjadi jauh dari keluarga. Hal ini terjadi saat pandemic covid-19 yang melanda sejak maret 2020 dimana pada perusahaan telekomunikasi sudah menerapkan *work from home* hingga waktu yang belum di tentukan, diakibatkan wabah covid-19 yang terus meningkat. Penyebab tersebut menjadi berdampak kepada para pekerja yang rata-rata sudah menikah dimana kehidupan pribadi dan pekerjaan dijalankan secara pararel. Saat terdapat lembur dan waktu tertentu di

hubungi terkait pekerjaan harus dijalankan, berbeda saat sebelum pandemi dimana jam kerja sesuai seharusnya. Untuk meningkatkan *work-life balance* mengenai pekerjaan yang terlalu banyak maka diperlukan perhatian dari manajemen secara bijak terhadap kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dengan balance. *Work-life balance* yang baik dalam pekerjaan yang diberikan kepada karyawan merupakan faktor terpenting pada variable kinerja karyawan maupun melalui komitmen organisasi. Akan tetapi pada hasil *work-life balance* tertinggi mengenai karyawan bekerja 8 jam per hari (senin-jumat). Hasil tersebut sangat sesuai, walaupun pekerjaan terkadang lebih dari 8 jam karyawan sangat senang ketika mendapatkan uang tambahan untuk mereka.

3. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, maka dibutuhkan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan bisa menjadi tidak komitmen karena faktor intrinsik maupun ekstrinsik belum sesuai yang diberikan organisasi. Akan tetapi pada zaman ini untuk melakukan pindah pekerjaan tidak mudah sehingga memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan ini. Hal ini disebabkan karena usia, skill yang dimiliki, jenjang karir yang ingin lebih pasti, gaji yang sesuai dan tunjangan kesehatan maupun non kesehatan yang lebih baik. Agar karyawan mempertimbangkan tidak meninggalkan perusahaan ini dan menjadi komitmen pada organisasi perlu diperhatikan terkait gaji, promosi dan tunjangan yang masih tidak sesuai. Komitmen organisasi yang baik dalam pekerjaan yang diberikan kepada karyawan merupakan faktor terpenting pada variable kinerja karyawan. Akan tetapi, karyawan merasa berat meninggalkan organisasi ini meskipun ingin sekali karena organisasi ini sudah memiliki keterikatan emosional terhadap antar karyawan seperti saudara. Selain itu, memiliki fasilitas ibadah yang sangat baik, memiliki fasilitas olahraga seperti gym dan ruang diskusi yang nyaman.
4. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap job satisfaction dan komitmen organisasi. Untuk meningkatkan kinerja

karyawan maka diperlukan tingkat kesalahan yang kecil dan tidak banyak kecacatan. Hasil penelitian pada kinerja karyawan masih terdapat kesalahan kecil ini disebabkan masih terdapat karyawan memiliki tingkat ketelitian yang masih rendah sehingga untuk beberapa divisi pada indicator kinerja karyawan masih mengalami flutuasi dan belum sesuai dengan target.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

#### 1. Operasional dan Strategik

Peningkatan kualitas kinerja karyawan di dapat melalui kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Maka pihak manajemen perlu memerhatikan aspek – aspek tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan ditempat kerjanya. Kepuasan kerja pada karyawan tentu berbeda, namun demikian diupayakan untuk mendapatkan hak dan kewajiban yang sesuai dengan kemampuan masing – masing karyawan.

Lebih lanjut, pada variabel *Job Satisfaction* terdapat aspek yang harus diperhatikan yaitu promosi. berdasarkan penelitian ini dapat dilihat promosi yang tidak transparansi, memiliki nilai rendah dan tertinggi pada supervisor memiliki motivasi tinggi. Untuk promosi pihak manajemen membuat kebijakan baru dengan transparansi dalam menginfokan pada semua karyawan melalui kebijakan yang tertulis dan di infokan ke masing-masing divisi group customer operations. Untuk supervisor memiliki motivasi tinggi harus tetap dipertahankan dengan cara diberikan pelatihan mengenai memberikan energi positif kepada karyawan maupun dirinya sendiri.

Pada variabel *work-life balance*, di dapat bahwa aspek jauh dari keluarga karena pekerjaan yang terlalu banyak hal ini perlu diperhatikan oleh manajemen dalam hal kehidupan pribadi dan pekerjaan yang harus *balance* agar karyawan semakin komit terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Variabel Komitmen Organisasi, juga perlu diperhatikan mengenai komitmen continuance yaitu mengenai karyawan ingin mencari pekerjaan di tempat lain walaupun memiliki terlalu sedikit pilihan untuk meninggalkan

perusahaan. Hal ini bisa berdampak pada individu tersebut kurang atau tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi. Artinya pihak manajemen perlu memperhatikan keterikatan karyawan, hal ini juga berhubungan terhadap promosi, gaji dan tunjangan yang diberikan yang perlu disusun dan dibuat kebijakan lebih sesuai. Nilai tertinggi dari hasil variabel komitmen organisasi mengenai karyawan merasa berat meninggalkan organisasi ini meskipun ingin sekali karena organisasi ini memiliki keterikatan emosional yang baik antara karyawan, fasilitas ibadah, olahraga dan ruang diskusi yang nyaman hal ini harus dipertahankan agar meningkatkan karyawan dalam komitmen organisasi

Kemudian kinerja karyawan yang masih terdapat karyawan yang tidak teliti atas pekerjaan yang dilakukan, hal ini perlu menjadi *awareness* pihak manajemen dengan mengevaluasi hasil kinerja karyawan perindividu untuk dibina menjadi lebih baik. nilai tertinggi dari hasil variable kinerja karyawan mengenai jumlah karyawan pada perusahaan telah memenuhi standar perusahaan untuk menjalankan suatu pekerjaan di setiap bidang.

## 2. Akademik

Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada objek penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini hanya bersumber dari satu perusahaan telekomunikasi yang terletak di Jakarta. Dengan demikian penelitian ini hanya dapat menggeneralisasikan hasil penelitian hanya mencakup perusahaan telekomunikasi yang bersangkutan. Jumlah variabel penelitian ini juga terbatas hanya pada *job satisfaction*, *work-life balance*, dan komitmen organisasi dalam memprediksi peningkatan kinerja karyawan. Masih banyak variabel lainnya yang diasumsikan mampu memberikan kontribusi pada kinerja seperti kompensasi, integritas, pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, loyalitas, dan lain sebagainya.

Penelitian ini memberikan dasar untuk studi berikutnya di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada sektor kompensasi dan motivasi kerja dalam meneliti lebih lanjut dengan menggunakan sampel yang

lebih besar. Hal ini diharapkan agar konsep dapat dibangun dengan lebih matang di masa akan datang.

Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan, penelitian ini telah menyajikan temuan empiris bagi para peneliti terkait model kinerja, dan konfirmasi terhadap perbedaan kesimpulan.