

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Deskripsi iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan di Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten tergolong baik. Hal ini membuktikan perusahaan baik memperhatikan iklim organisasi karyawan di perusahaannya. Dalam penelitian ini, iklim organisasi yang baik dapat dilihat dari sebagian besar karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten merasa dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan tidak harus sendiri tetapi bisa saling bekerja sama dengan karyawan lain untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, karyawan merasa dihargai proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis dan memperhatikan pendapat atau masukan dari para karyawan, serta besarnya yang dirasakan karyawan di lingkungan tempat kerjanya melalui kepedulian perusahaan terhadap nilai dan tujuan karyawannya serta karyawan merasa perusahaan menghargai kontribusi yang dilakukan selama bekerja.
 - b. Motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan di Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten tergolong baik. Hal ini

membuktikan perusahaan baik dalam memperhatikan motivasi kerja karyawan di perusahaannya. Dalam penelitian ini, motivasi kerja yang baik dapat dilihat dari sebagian besar karyawan merasa memiliki antusias yang tinggi untuk berprestasi di perusahaan, sebagian besar karyawan juga merasa bekerja dalam suatu tim itu lebih menyenangkan serta memudahkan mereka dalam mengerjakan suatu tugas, serta sebagian besar karyawan merasa bahwa mereka tidak mampu mempengaruhi rekan kerjanya agar bekerja seperti yang mereka lakukan, karyawan cenderung berkerja sesuai dengan kewajibannya dan tidak saling mempengaruhi satu sama lain.

- c. Keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan di Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten tergolong baik. Hal ini membuktikan perusahaan baik dalam memperhatikan keadilan organisasi di perusahaannya. Dalam penelitian ini, keadilan organisasi yang baik dapat dilihat dari sebagian besar karyawan merasa gaji yang mereka terima sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka kerjakan, sebagian besar karyawan juga merasa bahwa dalam suatu pemecahan masalah yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara tidak memihak siapapun, serta sebagian besar karyawan juga merasa dihormati dan dihargai dengan sikap atasan yang ramah dan sopan terhadap para karyawannya.
- d. *Organizational Citizenship Behaviour* yang dirasakan oleh karyawan di Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten tergolong cukup namun kurang baik. Hal ini membuktikan sebagian karyawan belum merasakan penuh OCB terhadap perusahaannya. Dalam penelitian ini, OCB yang kurang baik dapat dilihat dari sebagian besar karyawan merasa keberatan untuk melatih karyawan baru, dikarenakan hal tersebut bukanlah

tanggung jawabnya. Sebagian karyawan di perusahaan juga masih suka mengeluh dalam bekerja dikarenakan belum bisa mereka sesuaikan dengan kemampuan yang mereka miliki sehingga karyawan mengeluh atas pekerjaan mereka. Selain itu, sebagian karyawan merasakan bahwa hubungan yang baik antar karyawan dan juga atasan hanya sebatas formalitas saja, tidak memiliki hubungan keakraban satu sama lain. Selanjutnya, sebagian karyawan juga merasa tidak perlu hadir dalam setiap pertemuan yang meskipun tidak penting, tetapi dapat mengangkat image perusahaan. Kemungkinan mereka merasa bahwa hal ini hanya akan memakan waktu dan kegiatan pertemuan seperti ini biasanya akan membutuhkan waktu cukup lama yang akan mengakibatkan terganggunya pekerjaan mereka.

2. Iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten. Ketiga variabel ini saling berhubungan dalam meningkatkan OCB karyawan. Semakin tinggi iklim organisasi yang kondusif di perusahaan, semakin meningkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan dan semakin adil keadilan organisasi dalam perusahaan maka *organizational citizenship behavior* karyawan Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten akan meningkat.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten. Semakin tinggi iklim organisasi yang kondusif di perusahaan maka semakin meningkat pula perilaku dan kondisi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB pada perusahaan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan

Banten. Semakin meningkatnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin meningkat pula keinginan karyawan untuk menyelesaikan tanggungjawab pekerjaan dengan sukarela tanpa paksaan.

5. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten. Semakin adil keadilan organisasi di dalam perusahaan maka akan semakin meningkat pula perilaku secara OCB karyawan dalam melakukan pekerjaan yang melebihi kewajiban kerja formal.

5.2. Implikasi dan Saran

A. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis yang dapat mendukung dan melengkapi hasil penelitian sebelumnya, sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya yaitu Noel & Suban (2018), Martin (2017) dan Meylandani (2013). Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa semakin tinggi iklim organisasi yang ada di perusahaan semakin meningkat pula perilaku OCB karyawan terhadap perusahaan dan juga sebaliknya.
- b. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh peneliti sebelumnya yaitu Febzuely (2019), Antonio (2018) dan Danendra (2017). Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa semakin tinggi

motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan di perusahaan dan juga sebaliknya.

- c. Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil tersebut didukung peneliti sebelumnya yaitu Nwibere (2018), Nandan (2016) dan Ince & Gul (2019). Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan di perusahaan dan juga sebaliknya.

B. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta, yaitu:

- a. Pada variabel *organizational citizenship behavior*, indikator dengan jumlah persentase jawaban setuju dan sangat setuju tertinggi pada indikator “sportivitas” pada dimensi *sportsmanship* yaitu pada item “Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada (OCB5)” sebanyak 67 (60.3%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak (60.3%) karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, responden yang melakukan pekerjaannya dengan baik, tentu mampu memperkecil dan menghilangkan permasalahan pekerjaan yang ada. Hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh perusahaan sehingga dapat menjadi salah satu hal yang menunjukkan OCB yang dimiliki karyawan tinggi.
- b. Pada variabel iklim organisasi, indikator dengan jumlah persentase jawaban setuju dan sangat setuju tertinggi pada indikator “Komitmen terhadap tugas” pada dimensi tanggung jawab yaitu

pada item pernyataan “Saya tidak harus mengerjakan segala sesuatu sendiri supaya bisa maju atau berkembang (IO6)” dengan nilai 86 (77.4%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak (77.4%) karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten merasa dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan tidak harus sendiri tetapi bisa saling bekerja sama dengan karyawan lain supaya bisa maju atau berkembang untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, sehingga terbentuk iklim organisasi yang baik dalam perusahaan. Hal ini perlu dipertahankan oleh pimpinan untuk terus menguatkan hubungan karyawan dalam bekerja sama secara baik agar tidak terjadi kesenjangan sosial dan karyawan merasa nyaman untuk bertahan di organisasi.

- c. Pada variabel motivasi kerja, indikator dengan jumlah persentase jawaban setuju dan sangat setuju tertinggi pada indikator “keinginan untuk mempengaruhi orang lain” pada dimensi kebutuhan untuk kekuasaan yaitu pada item pernyataan “Saya tidak mampu mempengaruhi rekan kerja agar bekerja seperti cara yang saya lakukan (MK5)” dengan nilai 78 (70.2%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak (70.2%) karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten cenderung berkerja sesuai dengan kewajibannya dan tidak saling mempengaruhi satu sama lain. Hal ini perlu dipertahankan karena dengan demikian organisasi perlu mempertahankan lingkungan kerja seperti ini karena tidak saling mempengaruhi satu sama lain yang akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas kerja mereka. Motivasi kerja yang ada dalam perusahaan juga akan berjalan dengan baik.
- d. Pada variabel keadilan organisasi, indikator dengan jumlah persentase jawaban setuju dan sangat setuju tertinggi pada indikator “konsistensi terhadap karyawan” pada dimensi keadilan prosedural

yaitu pada item “Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara tidak memihak (KO5)” dengan nilai 84 (75.6) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak (75.6%) karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten merasa atasan adil dalam membuat suatu keputusan dengan tidak memihak siapapun dan dengan keputusan yang diambil secara demokratis. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan merasa atasan sudah adil dalam pengambilan keputusan namun dalam hal ini perusahaan tetap perlu mempertahankan keadilan yang sudah dirasakan dalam pengambilan keputusan demi terwujudnya kesejahteraan karyawan.

C. Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi instansi terkait dan karyawan Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan kedepannya, dengan beberapa cara yaitu:

1. Berdasarkan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, maka saran yang dapat diberikan adalah:
 - a. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi *altruism*, yang terdapat pada indikator pertama yaitu kesediaan membantu orang lain dapat diketahui bahwa 45.9% responden tidak setuju, 7.2% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 53.1% dengan pernyataan terendah nomor satu “Saya dengan senang hati akan melatih karyawan baru walaupun itu bukan tanggung jawab Saya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden merasa keberatan untuk melatih karyawan baru, dikarenakan hal tersebut bukanlah tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat menerapkan suatu

program penilaian kerja yang mengaitkan OCB sehingga dapat meningkatkan kemauan karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan meskipun hal tersebut bukanlah kewajibannya sehingga dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Sehingga program kegiatan ini nantinya juga dapat meningkatkan *team work* antar karyawan satu dengan lainnya.

- b. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi *conscientiousness*, yang terdapat pada indikator kesadaran dapat diketahui bahwa 18.0% responden tidak setuju, 3.6% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 21.6% dengan pernyataan nomor 4 “Saya memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir seperempat responden tidak memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya. Hal itu sangat disayangkan, karena jam istirahat seharusnya dimanfaatkan penuh untuk beristirahat guna mencegah terjadinya *burnout*. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat meningkatkan *awareness* terhadap karyawannya dalam memanfaatkan jam istirahat agar dapat mencegah terjadinya *burnout* serta meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Atasan dapat melakukan penyesuaian kepada karyawannya, ketika batas waktu kerja tidak realistis, harus diubah. Jika ternyata seseorang yang ditugaskan bukan orang yang tepat untuk pekerjaan itu, rombak kembali.
- c. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi *Sportmanship*, yang terdapat pada indikator sportivitas dapat diketahui bahwa 17.1% responden tidak setuju, 6,3%

responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 23.4% dengan pernyataan terendah nomor 5 “Saya suka mengeluh dengan diri saya ketika bekerja”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden suka mengeluh dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat mengatasi karyawan yang suka mengeluh dengan mengajaknya untuk *deep talk* serta mengingatkan kembali alasan mereka bekerja di perusahaan sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Ketika seorang karyawan kerap menyampaikan rasa frustrasi atau kekhawatiran, perusahaan dapat menangani hal itu dengan segera. Pastikan bahwa mereka tahu tindakan yang tepat atau memberikan penjelasan mengapa tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

- d. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi *Courtesy*, yang terdapat pada indikator keempat yaitu sikap positif sesama pekerja dapat diketahui bahwa 20.7% responden tidak setuju, 3.6% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 24.3% dengan pernyataan terendah nomor 7 “Saya menjaga hubungan sangat baik dengan rekan kerja dan juga atasan, bukan hanya formalitas saja”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden kurang baik menjaga hubungan baik secara pribadi dengan rekan kerja dan juga atasan. Karyawan diharapkan dapat menjadi pribadi yang menghargai dan memperhatikan orang lain bukan secara formalitas saja. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat meningkatkan dan menjaga hubungan baik karyawan dengan rekan kerja maupun

atasannya agar terhindar dari masalah interpersonal sehingga dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Misalnya, memberlakukan tim kerja bergilir, melakukan kegiatan olahraga/*hangout* bersama, rutin mengadakan diskusi antara karyawan dengan atasan dan adakan kegiatan liburan rutin untuk seluruh staff.

- e. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi *Civic Virtue*, yang terdapat pada indikator partisipasi dapat diketahui bahwa 18.0% responden tidak setuju, 6.3% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 24.3% dengan pernyataan terendah nomor 10 “Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan meskipun tidak penting, tetapi dapat mengangkat *image* perusahaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah responden tidak hadir dalam setiap pertemuan yang meskipun tidak penting, tetapi dapat mengangkat *image* perusahaan. Dikarenakan karyawan merasa akan memakan waktu mereka, membutuhkan waktu lama yang berakibat terganggunya pekerjaan mereka dan mereka berpikir juga bahwa hal ini tidak terlalu berpengaruh terhadap tanggung jawab mereka pada kehidupan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini harus dapat meningkatkan awareness karyawan terhadap kegiatan formal maupun nonformal perusahaan sehingga dapat meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni serta meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Misalnya, memberikan bentuk apresiasi kepada karyawan dengan cara memberikan pujian dalam bentuk apapun ketika karyawan melakukan sekecil apapun tugas yang baik dan menciptakan sebuah tradisi yang *fun* agar karyawan merasa

nyaman serta dengan sendirinya akan meningkatkan OCB di perusahaan.

2. Berdasarkan variabel iklim organisasi, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan cara:

- a. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi struktur, yang terdapat pada indikator pelaksanaan tugas dapat diketahui bahwa 9.0% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 10.8% dengan pernyataan terendah di nomor 11 “Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa bahwa pekerjaannya tidak jelas dan terstruktur. Permasalahan ini pada dasarnya berkaitan dengan perasaan karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu menyampaikan lebih detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para karyawan agar dapat diselesaikan dengan baik sesuai prosedur. Untuk mengetahui secara pasti prosedur yang jelas, atasan dapat mengedukasi peran posisi para karyawan, memberi pemahaman atas keterkaitan proses kerja, menjadi contoh yang baik dan melakukan evaluasi serta perbaikan.
- b. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi standar, yang terdapat pada indikator identitas individu dalam organisasi dapat diketahui bahwa 3.6% responden tidak setuju, 12.6% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 16.2% dengan pernyataan terendah nomor 13 “Perusahaan ini menentukan standar kinerja yang tinggi”.

Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa bahwa perusahaan tidak menentukan standar kinerja yang tinggi. Standar performan kerja yang tinggi merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu meningkatkan standar kinerja sehingga dapat mendukung ke arah kinerja yang menantang. Perusahaan dapat memberikan *training* dan pelatihan sehingga skill karyawan akan bertambah, misalnya *programmer* dalam perusahaan dilibatkan mengikuti *training*, pelatihan, atau seminar pemograman. Selain itu, penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

- c. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi tanggung jawab, yang terdapat pada indikator komitmen terhadap tugas dapat diketahui bahwa 8.1% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 9.9% dengan pernyataan terendah nomor 15 “Saya merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap hasil pekerjaan yang memuaskan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa tidak memiliki tanggung jawab besar terhadap hasil pekerjaan yang memuaskan. Karyawan harusnya memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut dianggap penting karena akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu meningkatkan rasa tanggung jawab karyawannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan dapat memberikan system penilaian kinerja yang transparan secara efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Selain itu, adanya tanggung jawab dapat mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

- d. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi penghargaan, yang terdapat pada indikator imbalan yang adil dapat diketahui bahwa 12.6% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 14.4% dengan pernyataan terendah nomor 18 “Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja saya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa bahwa sistem promosi tidak membantu pegawai yang terbaik untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi serta perusahaan tidak memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja. Karyawan merasa tidak dihargai atas pekerjaannya yang baik dan tidak adanya keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu meningkatkan *reward*. Jika seorang karyawan kinerjanya unggul maka seharusnya diberikan sebuah penghargaan ataupun *system* promosi yang akan membuat karyawan bersemangat mencapai suatu target atau memberikan keuntungan bagi suatu perusahaan serta merasakan iklim organisasi yang positif.
- e. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi dukungan, yang terdapat pada indikator interaksi sesama karyawan dapat diketahui bahwa 12.6% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 14.4% dengan pernyataan terendah nomor 20

“Para karyawan menunjukkan rasa saling percaya satu sama lain”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden tidak menunjukkan rasa saling percaya satu sama lain. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini harus bisa meningkatkan perhatian dan dukungan lebih pada karyawanannya, baik dengan bantuan yang menguntungkan dari manajer maupun rekan sekerja sehingga akan membuat karyawan merasa nyaman, menjalin hubungan keakraban satu sama lain serta merasakan iklim organisasi yang positif.

3. Berdasarkan variabel motivasi kerja, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan beberapa cara:
 - a. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi kebutuhan berprestasi, yang terdapat pada indikator kebutuhan mengembangkan kreativitas dapat diketahui bahwa 10.8% responden tidak setuju, 3.6% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 14.4% dengan pernyataan terendah nomor 21 “Saya ingin mengembangkan kreativitas dalam usaha pencapaian target.”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa tidak harus mengembangkan kreativitas dalam pencapaian sebuah target. Inovatif dan kreatif merupakan salah satu nilai yang menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Agar perusahaan dapat mewujudkan dan mengembangkan aktivitas bisnisnya, maka harus ditanamkan inovasi dan kreativitas yang tinggi dalam diri karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan dengan berbagai cara salah satunya

yakni *training*, *workshop* maupun program khusus lainnya, juga dengan memberikan fasilitas yang diperlukan oleh karyawan meliputi media yang berupa teknologi, aneka buku referensi, inspirasi dan berbagai media lainnya yang dapat membantu perusahaan dalam bersaing pada industri 4.0 ini.

- b. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi kebutuhan berafiliasi, yang terdapat pada indikator kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan dapat diketahui bahwa 15.3% responden tidak setuju dan 3.6% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 18.9% dengan pernyataan terendah nomor 24 “Saya cenderung peduli dengan rekan kerja di sekitar tentang berbagai hal.” Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa bahwa tingkat kepedulian antar rekan kerja diluar pekerjaan kurang baik. Karyawan merasa bahwa mereka cenderung tidak mampu membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja maupun perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu meningkatkan kerjasama antar karyawan maupun atasan dan bawahan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat menciptakan *bounding* yang kuat satu sama lain, misalnya dengan mengadakan satu *project* berkelompok, mengadakan *gathering* atau menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dan inspirasional lalu bersikap adil dan tidak pilih kasih antara karyawan satu dengan yang lainnya.
- c. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi kebutuhan akan kekuasaan, yang terdapat pada indikator kebutuhan memiliki ambisi mencapai suatu tujuan dapat diketahui bahwa 9,9% responden tidak setuju, 3,6% responden sangat

tidak setuju jika di total menjadi 13.5% dengan pernyataan terendah nomor 27 “Saya ikut andil dalam pembuatan keputusan ataupun perencanaan organisasi didalam perusahaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa bahwa mereka tidak berpartisipasi dalam pembuatan keputusan ataupun perencanaan organisasi didalam perusahaan. Hal tersebut sangat disayangkan, karena keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi akan sangat membantu pimpinan untuk memilah dan mempertimbangkan suatu keputusan. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan ruang kepada karyawan dalam berpartisipasi pada pembuatan keputusan ataupun perencanaan organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, hal-hal yang tidak diinginkan seperti penurunan kinerja dan tingginya turnover juga dapat diminimalisir dengan segera.

4. Berdasarkan variabel keadilan organisasi, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan beberapa cara:
 - a. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi keadilan distributif, yang terdapat pada indikator kelayakan yang diterima dapat diketahui bahwa 13.5% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 15.3% dengan pernyataan terendah nomor 28 “Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang”. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari seperempat responden merasa jadwal kerja tidak sesuai dengan pekerjaan sekarang. Kasus tersebut tentunya akan

merugikan karyawan, baik secara waktu maupun beban kerja hingga finansial. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini perlu mengkomunikasikan antara jadwal kerja dan pekerjaan dengan karyawan serta memperketat peraturan jadwal kerja agar sesuai dan adil penerapannya, lalu perusahaan melakukan *monitoring* terhadap aturan dengan jelas agar tercapainya keadilan organisasi perusahaan yang dapat menciptakan keadilan bagi karyawan maupun perusahaan.

- b. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi keadilan prosedural, yang terdapat pada indikator pimpinan menyediakan informasi tambahan dapat diketahui bahwa 15.3% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 17.1% dengan pernyataan terendah nomor 31 “Atasan selalu menyediakan informasi tambahan tentang tugas/pekerjaan ketika saya meminta”. Hal tersebut menunjukkan bahwa seperempat responden merasa atasan tidak selalu menyediakan informasi yang dibutuhkan mengenai pekerjaan mereka. Perusahaan menerapkan rotasi karyawan yang meminta para karyawannya untuk mengerjakan tugas baru di dalam divisi yang berbeda. Hal ini bisa membuat karyawan menjadi khawatir serta dapat menghambat pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat meningkatkan prosedur rekrutmen dengan memperhatikan latar belakang calon karyawannya, lalu para karyawan diarahkan untuk memperbanyak informasi tentang posisi lain yang ada di perusahaan, karyawan yang sudah berpengalaman di dunia kerja, biasanya menganggap rotasi adalah suatu hal yang wajar. Jadi dengan berdiskusi dengan mereka akan membuat

karyawan jauh lebih tenang dalam menghadapi situasi rotasi kerja di perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan pengertian bahwa rotasi kerja bisa membuka peluang karir ke jenjang yang lebih tinggi.

- c. Untuk mengatasi permasalahan terhadap dimensi keadilan interaksional, yang terdapat pada indikator pimpinan mempertimbangkan hak karyawan dapat diketahui bahwa 9.0% responden tidak setuju, 1.8% responden sangat tidak setuju jika di total menjadi 10.8% dengan pernyataan terendah nomor 36 “Atasan tidak selalu mengerti apa yang saya inginkan (KO9)“ Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir seperempat responden merasa bahwa atasan tidak selalu mengerti kemauan seorang karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini dapat meningkatkan kepedulian atasan terhadap hak bawahannya agar dapat menciptakan keadilan organisasi. Atasan belajar untuk terbiasa dalam memperdulikan hal-hal kecil yang sangat berarti. Hal kecil bukan berarti hal yang biasa, namun bisa saja itu menjadi hal yang sangat menyenangkan dan membahagiakan bagi karyawan. Misalnya, ketika rekan pembaca melihat wajah seorang karyawan yang terlihat pucat dan tidak bersemangat, cobalah untuk mendekatinya dan menanyakan keadaannya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan yaitu iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi.

2. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sehingga jawaban yang diberikan responden terkadang bias dan tidak menunjukkan keadaan sebenarnya. Peneliti menggunakan objek penelitian dari perusahaan BUMN pada bidang pangan yaitu karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada saat masa pandemi Covid-19 sehingga menyebabkan terbatasnya informasi yang diperoleh peneliti secara langsung untuk menganalisis masalah yang terjadi. Sehingga pengambilan data kurang maksimal serta membatasi karyawan untuk hadir di kantor dengan penerapan *social distancing*.

5.4. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang telah dicantumkan di atas, terdapat beberapa rekomendasi yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya guna menyempurnakan penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dilaksanakan saat Covid-19 sudah dapat terkontrol, sehingga pencarian tempat untuk melakukan penelitian akan lebih mudah dibandingkan saat ini.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan ketika pandemic Covid-19 terkendali, sehingga proses penelitian dalam mengambil data yang dibutuhkan dapat dilakukan secara maksimal.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian lain yang lebih dapat menggambarkan keadaan yang sesungguhnya pada objek penelitian ini.