

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dalam bab ini, kesimpulan yang diperoleh dari temuan penelitian ini tentang perilaku kerja inovatif pada karyawan bank BTN yang berada di usia produktif (*generasi milenial*) di divisi Internal Audit Division (IAD) dan Unit Kerja Network Control Department (NCD). Kesimpulan didasarkan pada rumusan masalah, tujuan, dan hasil penelitian. Implikasi dari temuan ini dan rekomendasi yang dihasilkan juga akan dijelaskan. Rekomendasi didasarkan pada kesimpulan dan tujuan penelitian. maka dapat ditarik kesimpulan yang sekaligus dapat menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*), menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,976 pada kepemimpinan melayani ke pemberdayaan psikologi. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologi. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 12,543 dan *p values* sebesar 0,000 ($< 0,05$) yang berarti bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan secara langsung terhadap pemberdayaan psikologi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini. dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
2. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,979 pada kepemimpinan melayani ke kerajinan kerja. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada kepemimpinan melayani terhadap kerajinan kerja. Selain itu, ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar

22,662 dan *p values* sebesar 0,000 ($< 0,05$) yang berarti bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kerajinan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

3. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,205 pada pemberdayaan psikologi ke perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada pemberdayaan psikologi terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 2,404 dan *p values* sebesar 0,017 ($< 0,05$) berarti pemberdayaan psikologi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
4. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,536 pada kerajinan kerja ke perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada kerajinan kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 5,605 dan *p values* sebesar 0,000 ($< 0,05$) yang berarti bahwa kerajinan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
5. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,256 pada kepemimpinan melayani ke perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 2,955 dan *p values* sebesar 0,003 ($< 0,05$) berarti bahwa

kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

6. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi yang berperan sebagai mediator diantara keduanya. Nilai *original sample* dari pengaruh ketiga tersebut sebesar 0,345 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dalam pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi sebagai mediator. Kemudian, nilai *t statistic* sebesar 2,880 dan *p values* sebesar 0,004 ($< 0,05$) yang berarti bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi yang berperan sebagai mediator. Oleh karena itu, maka disimpulkan bahwa hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
7. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dengan kerajinan kerja yang berperan sebagai mediator diantara keduanya. Nilai *original sample* dari pengaruh ketiga tersebut sebesar 0,589 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dalam pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif dengan kerajinan kerja sebagai mediator. Kemudian, nilai *t statistic* sebesar 6,820 dan *p values* sebesar 0,000 ($< 0,05$) yang berarti bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif dengan kerajinan kerja yang berperan sebagai mediator. Oleh karena itu, maka disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

5.2 Implikasi Penelitian

Hal yang perlu diterapkan atau diimplementasikan lebih lanjut oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian tercermin pada nilai tertinggi masing-masing variabel. Nilai tertinggi, mengindikasikan jawaban dari responden mayoritas adalah sangat setuju. Adapun hal yang perlu diimplementasikan adalah:

1. Pada variabel perilaku kerja inovatif, item dengan nilai tertinggi terletak pada dimensi *Idea Generation* dengan item “Saya menyusun pelayanan inovatif diluar SOP perusahaan”. Jawaban ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan perusahaan telah memiliki perilaku kerja inovatif yang digambarkan melalui item tersebut. Sedangkan terendah adalah *Idea Implementation* dengan item “Saya mengajukan gagasan inovatif kepada pimpinan untuk dianalisis sebelum diimplementasikan”. Hal ini menunjukkan karyawan merasa kurang percaya diri untuk menyampaikan inovasi masih kurang menarik dibanding indikator lainnya. Oleh karena itu, perlu peningkatan stimulus agar karyawan lebih termotivasi menyampaikan gagasan inovasi untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Pada variabel kepemimpinan melayani, dimensi dengan nilai tertinggi adalah pemetaan persuasif melalui item pernyataan “Pimpinan memberikan arahan yang mudah dipahami dengan pemilihan kata efektif”. Hal ini mengindikasikan bahwasanya pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan melayani yang ditunjukkan melalui kemampuan pimpinan dalam mensosialisasikan arahan atau tujuan perusahaan. Sedangkan terendah adalah “Pimpinan pandai mengantisipasi konsekuensi dari keputusan” terletak pada dimensi kebijaksanaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai pimpinan kurang pandai dalam mengatasi konsekuensi dari suatu keputusan. Oleh karena itu, management perlu menetapkan kompetensi khusus untuk menjadi pimpinan dibidang audit.

3. Pada variabel pemberdayaan psikologis, nilai tertinggi terletak pada item “Hal yang saya kerjakan berkontribusi besar pada perusahaan” dimensi dampak. Hal ini mengindikasikan bahwasanya karyawan yakin dengan gagasan atau ide yang diciptakannya mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan terendah adalah “Saya memiliki kesempatan yang cukup besar untuk kemandirian dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan saya” pada dimensi penentuan nasib sendiri. Oleh karena itu, management perlu menciptakan kondisi persaingan yang sehat berdasarkan penilaian kinerja yang terukur.
4. Pada variabel kerajinan kerja, dimensi tuntutan pekerjaan yang semakin menantang melalui item “Ketika proyek yang menarik datang, saya menawarkan diri secara proaktif kepada rekan kerja proyek” menunjukkan adanya perilaku kerajinan karyawan dalam bekerja yang ditunjukkan melalui perilaku proaktif. Sedangkan terendah adalah “Saya mencoba mempelajari hal baru di tempat kerja” pada dimensi sumber daya pekerjaan struktural. Oleh karena itu, management perlu memasukan penilaian untuk mempelajari hal baru dengan pengukuran hal baru yang diusulkan oleh karyawan menjadi point penilaian kinerja yang terukur.

5.3 Saran / Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, Hal yang perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian tercermin pada nilai terendah masing-masing variabel. Nilai terendah mengindikasikan jawaban dari responden mayoritas adalah sangat tidak setuju. Maka untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan Bank BTN yang berada pada usia produktif (generasi millennial) di Divisi Internal Audit Division dan Unit Kerja Network Control Departement, beberapa saran yang dapat disampaikan adalah:

1 Perilaku kerja inovatif nilai terendah adalah *Idea Implementation* dengan item “Saya mengajukan gagasan inovatif kepada pimpinan untuk dianalisis sebelum diimplementasikan”. Hal ini mengindikasikan bahwasanya terdapat hal yang perlu diperbaiki dari karakteristik karyawan yaitu kemampuan dan keberanian karyawan dalam mengajukan ide untuk di analisis sehingga hasil akhirnya dapat diimplementasikan perusahaan.

Manajemen agar berupaya memberikan kompensasi yang menarik untuk menstimulus Karyawan yang mengajukan ide inovatif dan memaksimalkan peran pemimpin untuk mendorong anggotanya mengajukan ide inovatif dan menanggapi sehingga terbiasa dengan kegiatan tersebut.

2 Kepemimpinan melayani item dengan nilai terendah adalah “Pimpinan pandai mengantisipasi konsekuensi dari keputusan” yang terletak pada dimensi kebijaksanaan. Karyawan merasa bahwa pimpinan kurang pandai dalam mengatasi konsekuensi dari suatu keputusan. Pimpinan dirasa kurang percaya diri dalam mengambil keputusan.

Manajemen agar memberikan standart kualifikasi kompetensi spesifik bidang pekerjaan dhi bidang audit dan standart minimal kepemimpinan terutama yang tepat dan cepat dalam mengambil keputusan, sehingga tidak kekhawatiran bagi karyawan untuk bekerja dibawah kepemimpinannya.

3 Pemberdayaan psikologis, item dengan nilai terendah yaitu “Saya memiliki kesempatan yang cukup besar untuk kemandirian dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan saya” pada dimensi penentuan nasib sendiri. Hal ini mengindikasikan bahwasanya karyawan ragu terhadap kesempatan yang dimilikinya untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Hal ini perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan melalui penciptaan program yang mendukung pemberdayaan karyawan.

Manajemen agar selalu berupaya meningkatkan kompensasi karyawan, baik kompensasi berupa finansial maupun non finansial, dan bisa disampaikan secara langsung ataupun tidak langsung. Sistem kompensasi yang baik harus lebih atraktif, kompetitif, adil dan bersifat motivatif. Kompensasi harus menarik bagi karyawan, bisa bersaing dengan perusahaan lain, sesuai dengan besar kecilnya tanggung jawab yang dilakukan atau tingkat kerumitan pekerjaan, serta dapat merangsang karyawan untuk lebih berinovasi dan berprestasi karena adanya nilai imbalan yang sesuai atau lebih tinggi.

- 4 Kerajinan kerja item “Saya mencoba mempelajari hal baru di tempat kerja” pada dimensi sumber daya pekerjaan struktural memiliki nilai terendah. Hal ini perlu dibenahi mengingat tantangan lingkungan yang semakin berubah tentunya akan berdampak pada perubahan. Jika karyawan tidak tanggap terhadap hal baru maka karyawan akan tergantikan.

Manajemen perlu memiliki sistem penilaian kinerja yang baik dan ukuran kinerja yang jelas untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan dapat tercapai. Penilaian kinerja harus bersifat spesifik, terukur, bisa dicapai/realistis, bisa dipercaya, dan memiliki batas waktu. Ukuran kinerja digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektifitas pekerjaan.

5.4 Saran Bagi Penelitian selanjutnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang masih dapat diperbaiki oleh penelitian selanjutnya antara lain:

- 1) Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini atau menambahkan/menganti sebagian variabel pada obyek penelitian yang lebih luas khususnya unit kerja yang lebih beragam sehingga dapat diperbandingkan hasilnya. Keterbatasan penelitian ini hanya ditujukan pada unit kerja Internal Audit Division PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- 2) Sampel berjumlah 114 karyawan yang secara statistik telah cukup untuk pengujian parametrik, namun demikian sampel masih relatif kecil yaitu hanya 64,77% dari populasi. Penelitian ini dapat memberikan informasi yang bernilai, namun jumlah sampel yang lebih besar dari karyawan dan ataupun organisasi yang berbeda dapat memberikan fakta empiris yang juga berbeda.
- 3) Lingkup penelitian ini hanya mencakup Karyawan Bank pada unit Risk Control Owner dhi Internal Audit Division yang bertugas pada bidang pengawasan internal Oprasional dan Bisnis bank. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan obyek penelitian baik dalam lingkup rumpun bisnis ataupun rumpun jabatan.
- 4) Waktu penelitian yang sangat terbatas dapat mengurangi tingkat tanggapan responden dan keinginan responden untuk berpartisipasi. Keterbatasan waktu menjadi kendala untuk menverifikasi ulang dan atau mengunjungi satu-persatu responden, oleh karena itu agar dibuatkan timeline penelitian saat memulainya guna lebih terukur dalam tercapainya penelitian yang tepat waktu.

