

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian teoritik dan penjabaran hasil penelitian yang telah dituliskan pada bab sebelumnya, maka kesimpulannya adalah :

1. Uji hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa didapati pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* dengan nilai  $t_{hitung}$  kepemimpinan transformasional  $2.787 > t_{tabel} 1,65462$ . Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, dan berlaku juga pada sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan mengalami suatu hambatan atau masalah secara individual terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan dapat mengatasi hambatan/ masalah tersebut. Namun jika karyawan tidak dapat mengatasi masalah tersebut maka kemudian perusahaanlah yang akan kesulitan yaitu tidak tercapainya target kerja atas karyawan yang terhambat.

Oleh karena itu diperlukannya gaya kepemimpinan yang mampu bertransformasi lewat perilaku pimpinan yang sudah sesuai dengan apa yang mereka harapkan untuk kinerja yang melampaui, karakter pemimpin yang baik sehingga dapat menjadi contoh bagi karyawannya, karakter pemimpin yang mendorong karyawan untuk mampu memberikan motivasi dan inspirasi, karakter pemimpin yang mampu membuat karyawannya memunculkan ide hingga gagasan baru, dan karakter pemimpin yang mampu memberi perhatian individual dengan cara menerima kritik dan mendengar keluhan.

Apabila faktor – faktor diatas dapat terpenuhi dengan baik, maka hal itu akan mempengaruhi perilaku diskresioner karyawan, yang akan

menimbulkan perilaku kewarganegaraan pada karyawannya di dalam perusahaan *startup* di Jakarta Selatan.

2. Uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa didapati pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* dengan nilai  $t_{hitung}$  dari komitmen organisasional adalah  $5,969 > t_{tabel} 1,65462$ . Hal itu berarti semakin baik komitmen organisasional maka kemudian *organizational citizenship behavior* akan semakin tinggi, sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional maka semakin rendah pula *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang didapatkannya atau timbal balik yang sesuai dengan apa yang mereka berikan untuk perusahaan maka timbul pulalah perasaan yang datang dalam diri karyawan untuk perusahaan atas dasar cinta hingga menimbulkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial dalam organisasi karena rasa bangga, lalu akan timbul perasaan pada karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan dikarenakan adanya pengeluaran biaya apabila meninggalkan perusahaan dan juga atas berbagai penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, dan kemudian akan timbul perasaan yang membuat karyawan merasa mengharuskan dirinya untuk bertahan dalam organisasi dengan didasari norma, nilai dan keyakinannya terhadap perusahaan.

Karena apabila perusahaan dapat memberikan timbal balik yang sesuai kepada karyawan, maka faktor-faktor di atas akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan untuk menjalankan segala misi perusahaan.

3. Hasil penelitian ditemukan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan  $F_{hitung}$  sebesar  $40,319 > nilai F_{tabel}$  sebesar 3,05. Artinya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga kesimpulan yang bisa dibuat adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen

organisasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ketika faktor - faktor kepemimpinan transformasional seperti karakter pemimpin yang baik yang mampu menjadi contoh bagi karyawan, karakter pemimpin yang mampu memberikan perhatian individual dengan cara menerima kritik dan keluhan karyawan, maka akan mempengaruhi tingkat perilaku yang lebih dari standar, karena akan tumbuh rasa ingin memberikan lebih pada perusahaan secara sukarela (diskresi).

Kemudian ketika melalui masalah atau hambatan dalam pekerjaannya, reaksi berupa tindakan yang diambil karyawan tentunya sangat mempengaruhi operasional perusahaan, ketika karyawan mempunyai perasaan yang mengharuskan dirinya bertahan di perusahaan lantaran norma, nilai dan keyakinannya pada perusahaan sudah sesuai dengan dirinya maka akan memberikan dampak positif diantaranya adalah terselesainya target perusahaan, dan apabila karyawan mempunyai perasaan ingin bertahan lantaran didapatinya penghargaan atas partisipasinya di perusahaan maka akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada perusahaan.

## **B. Implikasi**

1. Berdasarkan hasil rata – rata hitung masing – masing indicator dari variabel kepemimpinan transformasional bahwa dimensi yang memiliki nilai skor paling tinggi adalah *charismatic leadership* (kepemimpinan kharismatik) sebesar 25,77% yaitu, seorang pemimpin harus menonjolkan kharisma untuk bisa menarik dan menginspirasi pengabdian yang baik hingga kemudian dapat menjadi contoh bagi karyawannya hingga akhirnya pemimpin memperoleh rasa hormat dan percaya dari karyawan. Indikator tertinggi pada dimensi *charismatic leadership* yaitu *I have complete faith in my manager* mengenai keyakinan karyawan secara penuh terhadap pimpinannya, dengan persentase 33,66%.

Dengan tingginya kepercayaan karyawan terhadap pimpinan, perusahaan sebaiknya perusahaan mengambil sikap untuk mempertahankan perilaku tersebut. Diantaranya adalah mengarahkan pimpinan untuk senantiasa mengapresiasi karyawan yang telah mempercayai penuh pimpinan. Hal ini yang kemudian akan terus menjaga kedekatan karyawan dan pimpinan perusahaan.

2. Variabel komitmen organisasional terlihat bahwa dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah *normative commitment* (komitmen normative) sebesar 33,51% yaitu mengenai perasaan yang mengharuskan individu bertahan dalam organisasi dengan didasari berbagai pertimbangan seperti, norma, nilai dan keyakinan karyawan. Indikator tertinggi pada dimensi *normative commitment* yaitu *Its recommended that employees spend most of their lives in one organization* mengenai rekomendasi individu karyawan terhadap karyawan lain agar Sebagian besar hidup mereka pada satu organisasi saja, dengan persentase 25,47%.

Dengan tingginya perasaan setia karyawan terhadap perusahaan, menandakan bahwa karyawan sudah merasa nyaman dan ingin terus berkontribusi dengan tetap berada didalam perusahaan. Hal ini harus dipertahankan perusahaan dengan memberikan jaminan kesehatannya, menyiapkan jenjang karir, dan apresiasi atas kinerjanya per triwulan atau mungkin setiap semesternya agar kemudian karyawan lebih merasakan diperhatikan dan dijaga kualitas kerjanya.

3. Variabel *organizational citizenship behavior* terlihat bahwa dimensi yang memiliki nilai skor tertinggi adalah *altruism* (perilaku menolong) sebesar 20,74% yaitu perilaku diskresioner yang mampu mendorong dirinya membantu rekan kerja dengan relevansi karyawan terhadap masalah tersebut. Indikator tertinggi pada dimensi *altruism* yaitu *Helps other who have been absent* mengenai perilaku diskresioner yang mampu mendorong dirinya membantu rekan kerja yang tidak hadir, dengan persentase 20,47%.

Tingginya perilaku diskresi karyawan perusahaan *startup* perdagangan di Jakarta selatan dengan membantu rekan kerja yang tidak hadir tentunya harus dipertahankan perusahaan dengan memberikan perhatian lebih pada karyawan tersebut dengan berupa pujian dan insentif lebih agar karyawan dapat terus menjaga perilaku diskresi menolong rekan kerjanya yang tidak hadir.

Perusahaan *startup* perdagangan di Jakarta Selatan sudah seharusnya menaruh perhatian pada skor indikator rendah agar kemudian dilakukan beragam terobosan perbaikan – perbaikan untuk dapat terus membuat sinergi yang baik antara perusahaan dan karyawan. Selain itu, indikator dengan nilai tinggi juga harus terus dipertahankan agar dapat terus terciptanya perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik

### C. Saran

Berdasarkan implikasi diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perbaikan yang bermanfaat, yaitu :

1. Bagi perusahaan *startup* perdagangan di Jakarta Selatan sebaiknya memperhatikan pikiran, mental dan emosi karyawannya dengan cara mengadakan *gathering/* acara internal pada tempat yang terbuka (alamiah) atau dengan menempatkan tanaman di kantor, pencahayaan yang alami untuk dapat menyokong pencapaian tujuan tersebut dan karyawan merasa ikut bertanggung jawab terhadap kelompoknya, karena dari 5 indikator *organizational citizenship behavior* yang dihitung, dimensi *civic virtue* (partisipasi sukarela) dengan 19,52%. Indikator terendah pada dimensi *civic virtue* yaitu *Reads and keeps up with organization announcements, memos, and so on* (membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, memo, dan sebagainya) dengan persentase 24,65%.

Dengan ini maka kesadaran karyawan terhadap informasi perusahaan masih rendah, hal ini dapat dimaknai dengan karyawan mengalami perilaku acuh terhadap informasi lewat bentuk apapun mengenai perusahaan. Sebaiknya perusahaan mampu meningkatkan

kesadaran karyawannya dengan bersikap terbuka terhadap informasi, berkomunikasi yang lebih menyentuh kontak karyawan, memuat informasi yang lengkap namun mudah dipahami dan menyapa karyawan dalam penyampaian informasi perusahaan.

Subjek penelitian dalam hal ini karyawan disarankan untuk menyampaikan masukan dan sarannya kaitan dengan apa yang dibutuhkan karyawan. Dengan begitu diharapkan pimpinan dapat mendengar keinginan karyawan sehingga dapat mengurangi kerenggangan diantaranya demi tercapainya core perusahaan.

Hal ini diharapkan dapat meningkatkan minat dan kepedulian karyawan terhadap pengumuman, memo dan sebagainya dari perusahaan.

2. Dari variabel kepemimpinan transformasional dimensi terendah adalah *individualized consideration* (pertimbangan individual) dengan persentase 24,53%. Indikator terendah pada dimensi *individualized consideration* yaitu *My Manager gives personal attention to me when I seem neglected* (Manager saya memberi perhatian pribadi kepada saya ketika saya tampak terabaikan) dengan persentase 32,56%.

Sebaiknya pemimpin perusahaan mampu memberikan perhatian individual dengan cara memperhatikan keadaan individu karyawan dalam lingkup kerja, hal ini juga dapat menjaga suasana kerja yang baik dengan pemimpin yang mampu memberikan perhatiannya pada karyawan dan kemudian mampu juga menerima kritik dan mendengar keluhan karyawan. Hal ini bisa juga dengan sering mengadakan apel mingguan baik berupa kumpul evaluasi atau rencana kegiatan yang akan datang.

Subjek penelitian dalam hal ini karyawan disarankan untuk menyampaikan masukan dan sarannya kaitan dengan apa yang dibutuhkan karyawan. Dengan begitu diharapkan pimpinan dapat mendengar keinginan karyawan sehingga dapat mengurangi kerenggangan diantaranya demi tercapainya core perusahaan.

Hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan sering memunculkan diri dan melibatkan langsung (datang) pada karyawan yang sedang mengejarkan kerjanya. Hal ini akan memberikan rasa hadir pemimpin pada karyawannya. Dengan itu juga pemimpin dapat mengerti kebutuhan karyawannya.

3. Dari variabel komitmen organisasional dimensi yang memiliki skor terendah adalah *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yaitu sebesar 33,16%. Indikator terendah pada dimensi *continuance commitment* yaitu *A lot in my life will hang if I leave my organization* (Banyak hal dalam hidup saya yang akan menggantung jika saya meninggalkan organisasi saya) dengan persentase 24,49%.

Subjek penelitian dalam hal ini karyawan disarankan untuk menyampaikan masukan dan pendapatnya kaitan dengan apa yang kenyamanannya. Dengan begitu diharapkan pimpinan dapat mendengar keinginan karyawan sehingga dapat mengurangi kerenggangan diantaranya demi tercapainya core perusahaan.

Perasaan yang timbul dalam diri karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan diberikan penghargaan oleh organisasi atas partisipasi yang dilakukan, hal ini dapat diperbaiki dengan mengadakan apresiasi (mingguan, bulanan dan tahunan) dan beragam penghargaan atas capaian untuk mereduksi perasaan ingin keluar dari perusahaan.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak dapat sepenuhnya disampaikan pada tingkat kebenaran yang mutlak. Dari hasil uji hipotesis tersebut peneliti juga menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa kelemahan antara lain:

1. Variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior* tidak selalu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional tetapi juga dipengaruhi faktor-faktor lain.
2. Hasil dari penelitian hanya berlaku pada perusahaan startup di Jakarta Selatan khususnya Kecamatan Kebayoran Baru tidak dapat

digeneralisasikan pada perusahaan lainnya, karena setiap respondennya memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

3. Keterbatasan waktu, tenaga dan
4. Biaya dalam menyelesaikan penelitian ini