

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan *literature review*, hasil penelitian dan analisa pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai jawaban pada rumusan masalah dalam penelitian ini. Temuan penelitian mengindikasikan adanya pengaruh antara praktek Implementasi *New Ways of Working* terhadap *Employee Well - Being* yang dimediasi *Employee Engagement, Employee Job Satisfaction*. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Implementasi *New Ways of Working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan *NWW* yang optimal meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya mendukung kinerja organisasi. *NWW* yang menawarkan fleksibilitas kerja dan dukungan kesehatan mental efektif untuk meningkatkan kesejahteraan, terutama bagi generasi muda. Bagi karyawan usia 30-50 tahun, *NWW* yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dan stabilitas pekerjaan juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan mereka.
- b. Implementasi *New Ways of Working (NWW)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT. Bank XYZ. Penerapan *NWW* yang mencakup fleksibilitas kerja, teknologi pendukung kolaborasi, serta keseimbangan kerja-hidup berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan. Pendekatan ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, memperkuat rasa

kepemilikan, dan meningkatkan produktivitas. Penerapan lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan transformasional semakin memperkuat keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

- c. Implementasi *New Ways of Working (NWW)* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bank XYZ. Penerapan *NWW* yang fokus pada fleksibilitas, pemberdayaan karyawan, serta keseimbangan kerja-hidup terbukti meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang mendukung, dengan komunikasi terbuka dan perhatian pada kesejahteraan karyawan, berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja dan loyalitas karyawan.
- d. *Employee Engagement (EE)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well-Being (EWB)* di PT. Bank XYZ. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin baik kesejahteraan yang mereka rasakan. Keterlibatan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola keterlibatan dengan baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, baik dari segi kognitif maupun afektif.
- e. Kepuasan kerja karyawan (KKK) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well-Being (EWB)* di PT. Bank XYZ. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan. KKK yang baik mendukung peningkatan motivasi, produktivitas, serta kemampuan karyawan

dalam mengelola stres, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

- f. Terdapat pengaruh signifikan antara *New Ways of Working (NWW)* terhadap *Employee Well-Being (EWB)* melalui peran mediasi keterlibatan karyawan (*EE*) di PT. Bank XYZ. Penerapan *NWW* yang mendukung otonomi, fleksibilitas, dan teknologi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan mereka. Keterlibatan yang tinggi membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kualitas pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.
- g. Terdapat pengaruh signifikan antara *New Ways of Working (NWW)* terhadap *Employee Well-Being (EWB)* melalui kepuasan kerja karyawan (*KKK*) di PT. Bank XYZ. Penerapan *NWW* yang mengutamakan fleksibilitas, otonomi, dan teknologi mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *NWW* dan *EWB*, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa implikasi yang dapat menjadi dasar untuk perbaikan kebijakan dan praktek kerja di PT. Bank XYZ, terkait dengan penerapan *New Ways of Working (NWW)* dan pengaruhnya terhadap *Employee Well-Being*, kepuasan kerja

karyawanserta *employee engagement*. Sejalan dengan tujuan *NWW* untuk memperkuat SDM dan menciptakan organisasi yang *agile*. Namun terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan. Berikut adalah beberapa rekomendasi untuk manajemen:

- a. Evaluasi dan tinjauan Implementasi *New Ways of Working*. Perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi *New Ways of Working* untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik yang diterapkan selaras dengan visi, misi, serta tujuan jangka panjang perusahaan. Langkah konkret yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan survei karyawan secara berkala untuk memperoleh umpan balik langsung mengenai efektivitas kebijakan ini. Berdasarkan hasil survei dan evaluasi, perusahaan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan agar kebijakan ini dapat lebih mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Perhatian terhadap kebijakan kenaikan pangkat dan masa pra-evaluasi. Dulu, kebijakan kenaikan pangkat di perusahaan tidak memerlukan masa pra-evaluasi untuk memasuki suatu jabatan, yang memungkinkan karyawan untuk langsung dipromosikan berdasarkan kinerja mereka. Namun, dengan implementasi *New Ways of Working*, saat ini terdapat kebijakan yang mewajibkan karyawan untuk menjalani masa pra-evaluasi sekitar 6 bulan sebelum dapat dipromosikan. Perubahan ini dapat mempengaruhi motivasi karyawan, karena mereka merasa proses promosi menjadi lebih lama dan tidak langsung mencerminkan kinerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk

menyesuaikan kebijakan ini agar tetap mempertahankan transparansi, kejelasan, dan keadilan dalam proses kenaikan pangkat, sambil tetap mendukung motivasi dan kinerja karyawan.

- c. Pembatasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan harus menetapkan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, terutama untuk mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan hidup. Kebijakan yang bisa diterapkan termasuk menetapkan jam kerja fleksibel, serta melarang komunikasi terkait pekerjaan di luar jam kerja kecuali dalam keadaan darurat. Langkah ini dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan mereka.
- d. Karyawan perlu sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Penglibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan mereka terhadap kemajuan perusahaan. Perusahaan dapat menerapkan forum atau focus group discussions secara berkala untuk membahas berbagai keputusan strategis. Hal ini tidak hanya akan memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, tetapi juga memberikan mereka rasa memiliki terhadap arah perusahaan.
- e. Implementasi kebijakan fleksibilitas kerja, untuk memenuhi kebutuhan generasi milenial dan Gen Z, perusahaan perlu mengimplementasikan kebijakan fleksibilitas kerja yang lebih luas, seperti jam kerja fleksibel,

kerja jarak jauh, atau pola kerja *hybrid*. Kebijakan ini akan membantu karyawan mengelola stres dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, perusahaan juga perlu menyediakan teknologi yang mendukung pola kerja fleksibel ini. Langkah ini dapat memperkuat loyalitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kesejahteraan mental dan emosional.

- f. Penerapan strategi *New Ways of Working* yang tepat, perusahaan dapat lebih mudah mencapai target yang ditetapkan oleh korporat. Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, akan memperkuat komitmen dan kinerja mereka. Kebijakan yang adil, fleksibel, dan transparan akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk memastikan kebijakan ini efektif, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala, seperti melalui survei atau analisis produktivitas, guna menilai dampak positif terhadap kinerja tim dan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

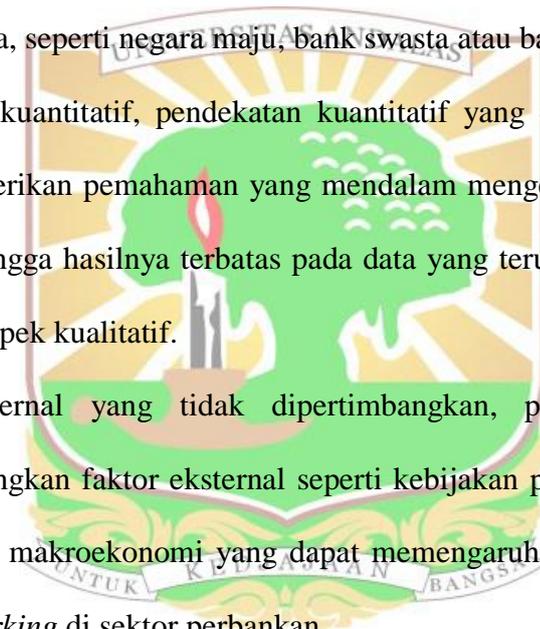
5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan, maka dari itu keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain:

- a. Fokus pada sektor perbankan, penelitian ini hanya dilakukan di sektor perbankan, terutama pada bank BUMN, yang membatasi penerapan

temuan hanya pada industri tersebut dan mungkin tidak relevan untuk sektor non-perbankan.

- b. Konteks geografis, budaya, dan *corporate culture*, penelitian ini dilakukan di negara berkembang dengan dinamika kekuasaan tertentu, serta pada bank BUMN yang memiliki budaya korporat khas. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk negara atau sektor lain dengan konteks yang berbeda, seperti negara maju, bank swasta atau bank daerah.
- c. Pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif yang digunakan mungkin tidak memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti, sehingga hasilnya terbatas pada data yang terukur tanpa menggali lebih jauh aspek kualitatif.
- d. Faktor eksternal yang tidak dipertimbangkan, penelitian ini tidak memperhitungkan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, regulasi, atau kondisi makroekonomi yang dapat memengaruhi implementasi *New Ways of Working* di sektor perbankan.
- e. Penggunaan variabel yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada *New Ways of Working*, *Employee Engagement*, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Terdapat juga kemungkinan variabel lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Well-Being*, seperti budaya organisasi, dukungan sosial, kebijakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta faktor-faktor eksternal lainnya.



5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini memiliki keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Saran dari peneliti untuk penelitian ini adalah:

- a. Perluasan cakupan penelitian, penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas cakupan ke sektor lain, baik sektor non-perbankan maupun di negara dengan dinamika kekuasaan atau budaya yang berbeda, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan komprehensif.
- b. Pendekatan kualitatif, penelitian selanjutnya bisa menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam tentang fenomena yang diteliti dan mengonfirmasi atau memperkaya hasil dari pendekatan kuantitatif.
- c. Memperhitungkan faktor eksternal, penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah atau kondisi makroekonomi yang dapat memengaruhi hasil dan penerapan kebijakan di sektor perbankan.
- d. Memperluas cakupan variabel yang diteliti, dengan memasukkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *Employee Well-Being*, seperti budaya organisasi, tingkat stres kerja, dan dukungan sosial di tempat kerja.