

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *supportive organizational culture* dan *work life balance* terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang. Dalam penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu *supportive organizational culture* dan *work life balance* sebagai variabel independen (X), komitmen organisasional sebagai variabel dependen (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (M) dengan karyawan BPJS Ketenagakerjaan sebagai objek penelitian. Survei dilakukan secara *offline* dan *online* dalam bentuk angket dan *gform* untuk pengumpulan data penelitian. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel dalam penelitian ini, data juga diolah dengan menggunakan *software* Microsoft Excel dan dianalisis dengan menggunakan SmartPLS 4.0.

Berikut kesimpulan yang dapat diambil dari temuan penelitian berdasarkan pengujian yang telah dilakukan :

1. Pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa meskipun *supportive organizational culture* dinilai baik oleh karyawan BPJS Ketenagakerjaan cabang Padang, hal tersebut tidak secara signifikan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa lingkungan kerja mendukung,

namun, komitmen organisasional bagi karyawan, terutama pada aspek rasa tanggung jawab moral atau utang budi terhadap organisasi, masih tergolong rendah. Dukungan dari lingkungan kerja belum tentu menumbuhkan rasa tanggung jawab atau keterikatan emosional karyawan jika tidak diiringi dengan kesesuaian nilai-nilai pribadi mereka dengan organisasi.

2. Pada hipotesis yang kedua hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun *work life balance* cenderung memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum tentu meningkatkan komitmen karyawan secara nyata. Meskipun sebagian responden merasa memiliki *work life balance* yang cukup baik, terutama pada aspek tertentu, masih terdapat keraguan dalam memenuhi tanggung jawab pribadi, seperti kewajiban keluarga. Hal ini persepsi positif terhadap *work life balance* belum menjadi faktor utama yang mampu memperkuat komitmen organisasional, karena sebagian karyawan masih merasa terbebani oleh tanggung jawab di luar pekerjaan.

3. Pada hipotesis yang ketiga hasil penelitian menunjukkan bahwa *supportive organizational culture* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Responden umumnya menilai budaya kerja di organisasi mereka sudah cukup mendukung, seperti adanya komunikasi terbuka, kerja sama tim,

saling percaya, dan kepemimpinan yang mendorong pengembangan diri. Persepsi positif ini tercermin dari tingginya rata-rata jawaban pada seluruh indikator. Dengan demikian, budaya kerja yang positif dan suportif secara langsung berkontribusi pada tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

4. Pada Hipotesis keempat hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Responden umumnya merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang tercermin dari tingginya nilai rata-rata pada pernyataan terkait kebahagiaan, ketenangan, dan manajemen waktu. Dengan kata lain *work life balance* berperan penting dalam menciptakan rasa nyaman dan bahagia dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.

5. Pada hipotesis kelima hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja memiliki arah hubungan positif terhadap komitmen organisasional, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga hipotesis ditolak. Responden memang merasa cukup puas dengan aspek-aspek seperti hubungan kerja dan perlakuan atasan, namun beberapa indikator seperti promosi dan kenaikan gaji mendapat penilaian lebih rendah. Ketidakpuasan pada aspek penghargaan dan

pengembangan karier ini dapat menjadi alasan mengapa kepuasan kerja belum mampu meningkatkan komitmen organisasional secara nyata. Hal ini dapat menyebabkan kepuasan kerja yang terbentuk tidak cukup kuat untuk membangun komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen tidak hanya dipengaruhi oleh rasa nyaman dalam bekerja, tetapi juga oleh harapan akan masa depan yang lebih baik di tempat kerja tersebut.

6. Pada hipotesis keenam hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *supportive organizational culture* dan komitmen organisasional, sehingga hipotesis ditolak. Meskipun budaya organisasi dinilai positif oleh karyawan, seperti adanya kolaborasi dan saling percaya, hal ini tidak cukup kuat untuk meningkatkan komitmen melalui kepuasan kerja. Beberapa aspek kepuasan kerja, seperti promosi dan kompensasi, masih mendapat penilaian rendah, yang menunjukkan bahwa kebutuhan pribadi karyawan belum sepenuhnya terpenuhi. Akibatnya, dukungan organisasi belum mampu menciptakan kepuasan kerja yang memadai untuk mendorong komitmen secara signifikan.

7. Pada hipotesis ke tujuh hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *work life balance* dan komitmen organisasional, sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Meskipun karyawan merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kepuasan yang dirasakan belum cukup kuat untuk membentuk

komitmen yang mendalam terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa rasa nyaman secara pribadi tidak otomatis membuat karyawan merasa terikat secara emosional atau ingin bertahan dalam jangka panjang. Kurangnya penghargaan, peluang berkembang, atau keadilan di tempat kerja bisa menjadi alasan mengapa kepuasan kerja gagal menjadi jembatan antara *work life balance* dan komitmen organisasional.

5.2 Implikasi Penelitian

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika peran mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh *supportive organizational culture* dan *work life balance* terhadap komitmen organisasional pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan cabang Padang. Implikasi dari masing-masing variabel yang dikaji dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil data responden, secara umum dapat disimpulkan bahwa *supportive organizational culture* di dalam organisasi sudah tergolong baik. Hal ini terlihat dari mayoritas indikator yang menunjukkan penilaian positif, seperti adanya suasana kerja yang kolaboratif, hubungan antar rekan yang harmonis, serta terbukanya komunikasi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang terbentuk telah mencerminkan dukungan dan keterbukaan yang mendorong kenyamanan karyawan dalam bekerja. Namun, jika dilihat lebih mendalam, terdapat satu indikator yang memperoleh rata-rata terendah, yaitu pernyataan “Di organisasi saya, pemimpin memotivasi saya untuk tumbuh dalam karier saya.” Rendahnya skor pada indikator ini menunjukkan

bahwa dukungan dari pemimpin dalam hal pengembangan karier karyawan belum dirasakan secara optimal. Meskipun budaya kerja secara umum sudah mendukung dan kondusif, kurangnya motivasi dan arahan dari atasan dalam membantu karyawan tumbuh secara profesional menjadi celah penting yang perlu mendapat perhatian. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin belum sepenuhnya hadir dalam memberikan motivasi, pembinaan, atau peta karier yang jelas bagi bawahannya. Dengan demikian, meskipun budaya organisasi secara keseluruhan sudah baik, aspek dukungan pemimpin terhadap pertumbuhan karier masih menjadi titik lemah yang harus diperbaiki agar budaya yang suportif benar-benar menyeluruh dan berdampak maksimal terhadap kepuasan dan komitmen karyawan.

2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif data responden, indikator *work life balance* dengan rata-rata terendah terdapat pada pernyataan pada item WLB3 “Saya dapat memenuhi kewajiban saya terhadap keluarga” dengan nilai rata-rata 3.488. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang merasa kesulitan dalam menjalankan tanggung jawab keluarga mereka karena tuntutan pekerjaan. Meskipun secara umum keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi dinilai cukup baik, masih ada celah dalam hal pemenuhan peran keluarga yang belum terakomodasi secara optimal. Hal ini dapat berdampak pada meningkatnya stres, menurunnya kepuasan kerja, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang perlu mempertimbangkan kebijakan yang lebih mendukung kebutuhan karyawan

dalam menjalankan peran ganda mereka. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain adalah memberikan fleksibilitas jam kerja, kemudahan akses cuti keluarga, menyediakan layanan konseling, serta memperkuat budaya organisasi yang lebih peduli terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung secara personal, diharapkan karyawan dapat menjalankan perannya secara utuh baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka dalam organisasi..

3. Berdasarkan hasil analisis data deskriptif menunjukkan bahwa salah satu aspek kepuasan kerja yang masih dirasakan rendah oleh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang adalah pada indikator KK11 “Saya mendapatkan peningkatan keterampilan melalui promosi”. Rata-rata skor pada pernyataan ini (3.561) mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum merasa bahwa promosi yang mereka dapatkan memberikan nilai tambah secara signifikan terhadap pengembangan keterampilan. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja serta memperlemah persepsi terhadap keadilan dan penghargaan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengevaluasi kembali proses promosi dan memastikan bahwa setiap promosi disertai dengan program peningkatan kapasitas, pelatihan, atau tanggung jawab yang menantang yang dapat mengembangkan kompetensi karyawan. Dengan mengintegrasikan promosi sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi

juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap BPJS Ketenagakerjaan.

4. Berdasarkan data responden pada variabel komitmen organisasional, secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada kategori cukup baik. Namun, jika ditinjau lebih lanjut, terdapat dua indikator dengan nilai rata-rata paling rendah, yaitu pernyataan *“Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang, karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya”* dan *“Saya berutang budi kepada organisasi saya.”* Rendahnya penilaian pada kedua pernyataan ini mencerminkan bahwa ikatan emosional dan moral karyawan terhadap organisasi masih lemah. Karyawan cenderung belum merasa memiliki tanggung jawab sosial terhadap rekan-rekan kerja maupun merasa memiliki hubungan timbal balik yang kuat dengan organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya pengalaman positif yang membentuk rasa keterikatan, seperti penghargaan atas kontribusi, keadilan dalam perlakuan, atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Dengan kata lain, meskipun secara umum karyawan masih menunjukkan loyalitas, komitmen afektif dan normatif mereka belum sepenuhnya terbentuk, sehingga ada potensi rendahnya keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang, terutama jika mereka mendapat tawaran yang lebih baik dari luar. Oleh karena itu, organisasi perlu lebih memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan pengalaman kerja yang membangun rasa keterikatan emosional dan moral, agar komitmen karyawan dapat tumbuh secara utuh, tidak hanya dalam bentuk kewajiban

pekerjaan, tetapi juga dalam bentuk rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat berbagai kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian yang telah dilakukan. Berikut adalah keterbatasan pada penelitian ini, diantaranya :

1. Hanya *supportive organizational culture*, *work life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian ini
2. Objek penelitian ini terbatas, karena hanya dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang
3. Sampel pada penelitian ini terbatas, karena ruang lingkupnya hanya karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Padang

5.4 Saran

Berdasarkan paparan keterbatasa penelitian, maka saran yang dapat peneliti berikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antar variabel pada penelitian ini, seperti *workload*, *job insecurity*, *work engagement* dan variabel lainnya
2. Objek pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada sektor lainnya seperti perbankan, perhotelan, kesehatan, maupun *f&b*.

3. ada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperluas sampel agar data yang dihasilkan lebih luas cakupannya.

