

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang. Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk cetak yang diberikan langsung kepada para responden. Data yang telah diperoleh selanjutnya diolah dengan bantuan *Microsoft Excel* untuk keperluan tabulasi awal, kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan *SmartPLS 4.0* guna menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, berikut disajikan beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini:

1. Komitmen organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi belum mampu secara langsung mendorong munculnya perilaku ekstra-peran pada diri karyawan, tanpa terlebih dahulu didukung oleh kepuasan kerja sebagai perantara psikologisnya.
2. Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional saja belum cukup untuk secara langsung menggerakkan karyawan agar menampilkan perilaku di luar tugas formalnya, tanpa melalui kondisi psikologis tertentu seperti kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa

semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerja Bank Nagari Cabang Utama Padang.

4. Komitmen organisasi terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang turut berkontribusi terhadap tumbuhnya rasa puas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
5. Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, memperhatikan kebutuhan setiap individu, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong terbentuknya OCB secara lebih efektif.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, jalur tersebut belum cukup kuat untuk diteruskan menjadi peningkatan OCB secara signifikan.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Meskipun penelitian ini telah dilakukan secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menguji empat variabel utama, yaitu komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB. Berbagai faktor penting lainnya seperti budaya organisasi, keadilan organisasi, keterlibatan

kerja (employee engagement), dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) tidak disertakan dalam model penelitian. Keterbatasan ini tercermin dari nilai R-square OCB sebesar 0,427, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat 57,3% variansi OCB yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model yang diuji.

2. Penelitian ini hanya dilakukan di Bank Nagari Cabang Utama Padang, sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas. Karakteristik khas sektor perbankan milik pemerintah daerah, dengan budaya kerja dan struktur organisasinya yang khas, dapat memengaruhi pola hubungan antar variabel, sehingga temuan ini mungkin berbeda jika diterapkan pada bank swasta atau sektor jasa lainnya.
3. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, di mana data dikumpulkan hanya dalam satu periode waktu tertentu. Desain tersebut tidak mampu menangkap dinamika perubahan komitmen, kepuasan kerja, maupun OCB karyawan secara berkelanjutan, padahal ketiganya merupakan konstruk yang dapat berkembang seiring waktu dan pengalaman kerja.
4. Penggunaan data berbasis *self-report* melalui kuesioner berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap ideal (*social desirability bias*), khususnya pada variabel OCB yang berkaitan dengan perilaku positif karyawan.
5. Hasil penelitian menunjukkan pola hubungan yang tidak sepenuhnya linear. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap OCB tidak signifikan, namun menjadi signifikan melalui mediasi kepuasan kerja. Sebaliknya, mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB tidak signifikan (meskipun nilai t-statistiknya 1,604 tergolong mendekati ambang signifikansi). Hal ini menandakan bahwa mekanisme hubungan antarvariabel masih kompleks dan belum terjelaskan secara tuntas dalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, peneliti menyampaikan beberapa saran yaitu:

1. Penambahan variabel. Peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain seperti budaya organisasi, keadilan organisasi, keterlibatan kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan. Hal ini penting agar model penelitian menjadi lebih komprehensif dalam menjelaskan OCB karyawan secara lebih mendalam.
2. Perluasan objek penelitian. Studi selanjutnya diharapkan melibatkan objek yang lebih beragam, misalnya bank swasta, BUMN sektor lain, atau lembaga jasa keuangan non-perbankan. Dengan demikian, tingkat generalisasi hasil penelitian akan meningkat.
3. Penggunaan desain longitudinal. Pendekatan longitudinal direkomendasikan untuk mengamati perubahan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB karyawan dari waktu ke waktu, sehingga proses terbentuknya OCB dapat dipahami secara lebih akurat.
4. Penggabungan metode (*mixed methods*). Penelitian berikutnya dianjurkan mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Teknik seperti wawancara mendalam atau observasi dapat menggali aspek psikologis dan kontekstual di balik rendahnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
5. Peningkatan jumlah dan keragaman sampel. Peneliti selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan penggunaan sampel yang lebih besar dan beragam guna meningkatkan kekuatan statistik serta menghasilkan gambaran yang lebih representatif terhadap populasi karyawan perbankan.

5.3 Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen Bank Nagari Cabang Utama Padang dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan melalui pendekatan bertahap yang terstruktur. Dalam meningkatkan OCB,

pendekatan yang paling efektif adalah memperkuat kepuasan kerja sebagai mediasi, yang dilakukan melalui penguatan komitmen organisasi dan penerapan kepemimpinan transformasional.

1. Temuan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap OCB menunjukkan bahwa kebijakan penguatan komitmen yang selama ini diterapkan perlu diarahkan secara lebih eksplisit untuk menumbuhkan kepuasan kerja terlebih dahulu, misalnya melalui pemberian rasa aman kerja, pengakuan atas loyalitas, dan kejelasan jenjang karier.
2. Kepuasan kerja terbukti sebagai faktor kunci dan mediator yang efektif, maka kebijakan organisasi harus diarahkan pada upaya membangun kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui perbaikan sistem kompensasi, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta pemberian kesempatan pengembangan diri.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, sehingga kebijakan pengembangan kepemimpinan perlu menempatkan penguatan gaya kepemimpinan transformasional (*inspirational motivation, individualized consideration*) sebagai prioritas strategis dalam program pengembangan manajerial.
4. Ketidaksignifikanan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB menunjukkan bahwa dampak positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi dorongan untuk berperilaku ekstra-peran. Oleh karena itu, organisasi perlu melengkapi pendekatan kepemimpinan dengan mekanisme penguat lain, seperti penghargaan atas perilaku kolaboratif dan penguatan budaya kerja tim.
5. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan OCB tidak dapat hanya mengandalkan intervensi struktural, seperti penguatan komitmen dan gaya kepemimpinan, tetapi juga memerlukan pendekatan yang menyentuh aspek psikologis individu, yaitu kepuasan kerja. Dengan demikian, kebijakan

manajemen SDM harus dirancang secara integratif dengan menggabungkan aspek struktural dan psikologis untuk menghasilkan OCB yang berkelanjutan.

Dengan demikian, implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* tidak hanya ditentukan oleh penguatan komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional semata, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kepuasan kerja karyawan sebagai fondasi utama munculnya OCB yang berkelanjutan di Bank Nagari Cabang Utama Padang

