

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh *proactive personality* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*, baik secara langsung maupun melalui *affective commitment* sebagai variabel mediasi, pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah diuraikan pada Bab IV, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun (H1 diterima). Semakin tinggi inisiatif, kegigihan, dan kepekaan karyawan dalam menghadapi peluang maupun hambatan kerja, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menampilkan perilaku kerja sukarela di luar tugas formal.
2. *Quality of work life* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun (H2 ditolak). Kualitas kehidupan kerja yang baik belum cukup untuk secara langsung mendorong perilaku ekstra peran apabila belum diperantarai oleh keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

3. *Proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun (H3 diterima). Karyawan yang proaktif cenderung lebih mudah membangun keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap perusahaan.
4. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun (H4 diterima). Semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, khususnya dari sisi kesempatan pertumbuhan dan pengembangan karier, semakin tinggi pula komitmen afektif yang terbentuk.
5. *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun (H5 diterima). Keterikatan emosional dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi mendorong karyawan secara sukarela memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan.
6. Hasil uji mediasi (Sobel) pada Jalur I membuktikan bahwa *affective commitment* berhasil menghubungkan atau menjembatani pengaruh *proactive personality* terhadap *organizational citizenship behavior* (H6 diterima). Karena pengaruh langsung *proactive personality* terhadap *organizational citizenship behavior* juga signifikan, maka jembatan ini bersifat mediasi sebagian (*partial mediating*), artinya kepribadian proaktif karyawan mampu mendorong *organizational citizenship*

behavior baik secara langsung, maupun secara tidak langsung dengan lebih dulu menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

7. Hasil uji mediasi (Sobel) pada Jalur II membuktikan bahwa *affective commitment* berhasil menghubungkan atau menjembatani pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* (H7 diterima). Karena pengaruh langsung *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* justru tidak signifikan (H2 ditolak), maka jembatan ini bersifat mediasi penuh (*full mediating*), artinya kualitas kehidupan kerja hanya dapat menumbuhkan *organizational citizenship behavior* apabila terlebih dahulu berhasil dihubungkan lewat terbentuknya komitmen afektif karyawan terhadap Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

Secara keseluruhan, temuan ini membuktikan bahwa model penelitian yang diajukan pengaruh *proactive personality* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi dapat diterima secara empiris. *Affective commitment* terbukti berperan penting sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan faktor kepribadian dan faktor lingkungan kerja dengan perilaku ekstra peran karyawan di lingkungan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

B. Implikasi dan Saran

1. implikasi

a. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkaya pemahaman mengenai keterkaitan antara *proactive personality*, *quality of work life*, *affective commitment*, dan *organizational citizenship behavior*. Temuan bahwa *affective commitment* berperan sebagai jembatan penuh (*full mediating*) pada hubungan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*, namun hanya sebagai jembatan sebagian (*partial mediating*) pada hubungan *proactive personality* terhadap *organizational citizenship behavior*, memperkuat argumen *Social Exchange Theory* (SET) bahwa faktor kepribadian individu dapat secara langsung mendorong perilaku sukarela, sedangkan faktor lingkungan kerja organisasi cenderung membutuhkan proses internalisasi emosional terlebih dahulu sebelum berubah menjadi perilaku ekstra peran.

Penelitian ini juga memperkaya literatur empiris mengenai model mediasi pada konteks Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), khususnya perusahaan umum daerah air minum, yang relatif belum banyak diteliti dibandingkan konteks perusahaan swasta maupun perbankan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi salah satu

rujukan yang memperluas penerapan SET pada sektor pelayanan publik.

b. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa masukan bagi manajemen Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun Pertama, karena *proactive personality* terbukti menjadi prediktor terkuat baik terhadap *affective commitment* maupun *organizational citizenship behavior* secara langsung, perusahaan perlu mempertimbangkan aspek kepribadian proaktif sebagai salah satu kriteria dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, serta mengembangkannya lewat pelatihan inisiatif dan pemecahan masalah bagi karyawan yang sudah ada.

Kedua, karena pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* hanya bisa terwujud lewat jembatan *affective commitment*, perusahaan tidak cukup hanya menyediakan fasilitas kerja yang nyaman, tetapi juga perlu merancang program yang secara khusus menumbuhkan keterikatan emosional karyawan seperti program penghargaan kerja, kegiatan kebersamaan, dan komunikasi dua arah yang membuat karyawan merasa jadi bagian penting dari organisasi. Ketiga, mengingat skor terendah pada variabel *quality of work life* ada pada indikator Partisipasi, perusahaan disarankan membuka lebih banyak ruang

bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

- 1) Meningkatkan ruang partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, misalnya lewat forum diskusi rutin, kotak saran, atau rapat evaluasi kerja berkala, mengingat indikator Partisipasi memperoleh skor terendah pada variabel *quality of work life*.
- 2) Mempertahankan dan memperkuat program pengembangan karier serta peningkatan keterampilan karyawan, karena indikator Pertumbuhan dan Pengembangan memperoleh skor tertinggi dan terbukti mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan.
- 3) Merancang program penguatan komitmen afektif, seperti kegiatan penghargaan atas kontribusi karyawan, kegiatan kebersamaan antarunit kerja, serta keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan karyawan, mengingat *affective commitment* terbukti menjadi jembatan kunci menuju *organizational citizenship behavior*.

- 4) Mempertimbangkan karakteristik *proactive personality* sebagai salah satu aspek penilaian dalam proses rekrutmen, serta memberikan pelatihan inisiatif kerja bagi karyawan yang sudah bergabung, agar budaya kerja proaktif terus berkembang.
- 5) Mendorong tumbuhnya perilaku *peacekeeping* di lingkungan kerja, misalnya lewat pelatihan komunikasi dan manajemen konflik, mengingat indikator ini memperoleh skor terendah pada variabel *organizational citizenship behavior*.

b. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat terus mengembangkan sikap proaktif dalam bekerja, seperti berinisiatif menyelesaikan masalah tanpa menunggu arahan, aktif menyampaikan pendapat secara konstruktif, serta membangun kepedulian yang lebih luas terhadap kondisi organisasi, tidak hanya terbatas pada lingkup tugas individu. Karyawan juga diharapkan lebih aktif mengambil peran menjaga keharmonisan hubungan kerja dengan rekan kerja, misalnya dengan turut membantu mencegah dan meredam potensi konflik di lingkungan kerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada perusahaan atau instansi lain. Peneliti selanjutnya disarankan

memperluas objek penelitian pada perusahaan daerah lain atau sektor industri berbeda guna menguji konsistensi model ini.

- 2) Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menggambarkan kondisi pada satu titik waktu. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk melihat perkembangan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.
- 3) Rekomendasi variabel untuk penelitian selanjutnya:
 - a. Variabel independen (bebas) yang direkomendasikan sebagai pengembangan atau alternatif dari *proactive personality* dan *quality of work life* yaitu, *person-organization fit*, *psychological empowerment*, *perceived organizational support*, atau *transformational leadership*. Variabel-variabel ini relevan karena secara teoritis juga berkaitan erat dengan pembentukan sikap kerja sukarela pada konteks BUMD/pelayanan publik.
 - b. Variabel dependen (terikat) yang direkomendasikan sebagai perluasan dari *organizational citizenship behavior* yaitu, *employee performance*, *innovative work behavior*, atau *turnover intention* (sebagai variabel dependen yang berlawanan arah), sehingga dapat

memperkaya pemahaman tentang dampak lanjutan dari kepribadian dan kualitas kehidupan kerja.

- c. Variabel mediasi yang direkomendasikan sebagai alternatif atau pelengkap dari *affective commitment* yaitu, *employee engagement*, *job satisfaction*, atau *organizational trust*. Variabel-variabel ini juga bersifat psikologis dan berpotensi menjadi jembatan lain antara faktor kepribadian/lingkungan kerja dengan perilaku sukarela karyawan.
 - d. Variabel moderasi yang direkomendasikan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel yaitu, masa kerja (*tenure*), usia, gaya kepemimpinan (*leadership style*), atau budaya organisasi (*organizational culture*). Penambahan variabel moderasi ini dapat membantu menjelaskan pada kondisi seperti apa hubungan antarvariabel dalam model penelitian menjadi lebih kuat atau lebih lemah.
- 4) Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala tertutup, sehingga jawaban responden terbatas pada pilihan yang tersedia. Penelitian selanjutnya dapat melengkapinya dengan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam.