

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi Pada BPR Syariah Harum Hikmahnugraha” maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji hipotesis *causal step* yang menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0.649 dengan nilai t 8.756 dan tingkat signifikasni 0.001 yang memperkuat bahwa pengaruh tersebut bersifat positif.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji hipotesis *causal step* yang menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 1.351 dengan nilai t 5.501 dan tingkat signifikasni 0.001 yang memperkuat bahwa pengaruh tersebut bersifat positif.
3. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji hipotesis *causal step* yang menunjukkan bahwa

nilai koefisien sebesar 0.301 dengan nilai t 0.757 dan tingkat signifikasni 0.001 yang memperkuat bahwa pengaruh tersebut bersifat positif.

4. *Organizational Citizenship Behavior* terbukti memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan nilai thitung sebesar 2.69612901 yang lebih besar dari ttabel 1,96 ($2.69612901 > 1,96$) serta koefisien β yang bernilai positif (> 0). Hal ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan faktor mediasi yang penting dalam hubungan tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian memiliki batasan-batasan tertentu yang tidak dapat dihindari, baik dari segi metode, waktu, maupun kondisi di lapangan. Berikut beberapa batasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yang seharusnya melibatkan seluruh anggota populasi. Namun, dalam praktiknya, tidak semua individu dalam populasi dapat berpartisipasi, terutama pihak pimpinan yang menjadi objek dalam variabel kepemimpinan transformasional tidak mengisi kuesioner secara langsung.
2. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup yang dibagikan secara langsung kepada responden. Metode ini memiliki keterbatasan karena jawaban responden dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif, bias sosial, atau ketidaktahuan terhadap konsep yang ditanyakan.

3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi/perusahaan tertentu, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda, baik dari segi struktur organisasi, budaya kerja, maupun bentuk kepemimpinan.
4. Penelitian hanya memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan. Padahal, banyak faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.
5. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang cukup singkat, sehingga dinamika atau perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang tidak dapat diamati. Selain itu, kondisi eksternal organisasi saat pengumpulan data, seperti tekanan kerja atau perubahan manajemen, juga dapat memengaruhi respons karyawan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka peneliti memberikan beberapa saran bagi kalangan praktisi dan akademisi sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan objek atau sektor berbeda, seperti BPR konvensional, bank umum, atau instansi pemerintahan untuk membandingkan efek kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kinerja dalam konteks yang berbeda. Selain itu, pengembangan variabel lain sebagai mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, budaya

organisasi, atau kepuasan kerja, juga dapat menjadi alternatif untuk memperluas wawasan dan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah dan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan organisasi di masa mendatang.

2. Bagi Perusahaan

- a. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 51,80 dari total skor maksimal 60, yang berarti hanya mencapai 86,3% dari nilai ideal. Meskipun tergolong tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya pada indikator “konsistensi terhadap keputusan” yang memiliki skor terendah, yaitu 4,17 dari skala Likert 5. Oleh karena itu, pihak manajemen BPR Syariah Harum Hikmahnugraha disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, terutama dalam hal konsistensi pemimpin terhadap kebijakan dan keputusan yang telah dibuat. Pelatihan internal yang menekankan pada dimensi *idealized influence* dan *individualized consideration* perlu diadakan secara berkala agar pemimpin mampu menjadi teladan yang konsisten dan memberi perhatian individual kepada seluruh karyawan. Langkah ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inspiratif, suportif, dan memberdayakan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan.
- b. Selanjutnya, nilai realisasi untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tercatat sebesar 100,86 dari nilai maksimal 120, atau

sebesar 84,0% dari capaian ideal. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB karyawan masih berada pada tingkat sedang menuju tinggi. Beberapa indikator menunjukkan skor rendah, seperti pada “bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak hadir” dengan nilai hanya 3,40, dan “berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi” sebesar 3,91. Maka dari itu, perusahaan perlu menanamkan budaya kerja yang kolaboratif dan mendorong keterlibatan aktif karyawan di luar tugas formal, seperti kegiatan sosial, pelatihan internal, atau program pengembangan SDM. Disarankan pula untuk membangun sistem pengakuan atau penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku OCB tinggi secara konsisten. Hal ini penting mengingat OCB terbukti secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (thitung Sobel $2,696 > 1,96$).

- c. Adapun nilai rata-rata kinerja karyawan sebesar 42,89 dari total skor maksimal 50, atau 85,8% dari target ideal, mencerminkan bahwa kinerja belum mencapai optimal. Hal ini juga didukung oleh data dari HRD perusahaan yang menunjukkan bahwa selama tahun 2024, capaian kinerja karyawan berkisar di angka 80% dari target tahunan 100%, sehingga terdapat gap 15–20% antara realisasi dan harapan. Beberapa aspek kinerja yang perlu ditingkatkan antara lain efektivitas dan ketepatan waktu, yang dilaporkan belum sepenuhnya konsisten. Maka, perusahaan sebaiknya menetapkan target-target kinerja yang terukur dan dapat dicapai (*realistic goals*) disertai dengan penguatan sistem *monitoring* dan evaluasi kerja

secara berkala. Pengelolaan beban kerja juga harus lebih seimbang, mengingat penurunan jumlah karyawan dari 45 menjadi 37 orang dalam satu tahun dapat menimbulkan *overload* yang berdampak pada performa. Untuk itu, divisi HRD perlu mengkaji ulang distribusi kerja dan keseimbangan beban tugas antar individu, serta memperkuat sistem absensi dan kedisiplinan, karena tingkat ketidakhadiran bulanan cukup tinggi, mencapai hingga 31% di bulan Maret.

3. Bagi Karyawan

Selain dari sisi perusahaan, karyawan juga memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan temuan bahwa nilai OCB karyawan masih belum mencapai kategori sangat tinggi (84,0% dari skor ideal), maka karyawan diharapkan mampu meningkatkan inisiatif pribadi dalam bekerja, terutama dalam hal partisipasi aktif dalam kegiatan nonformal dan kesediaan membantu rekan kerja tanpa diminta. Karyawan dapat mulai membiasakan diri untuk lebih peduli terhadap lingkungan kerja, termasuk berkontribusi dalam hal-hal kecil yang mendukung efektivitas tim, seperti menjaga kedisiplinan waktu, berbagi informasi yang bermanfaat, serta menjadi contoh dalam kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi.

Di samping itu, nilai kinerja karyawan yang masih di bawah target ideal (85,8%) menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya dari individu untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja secara mandiri. Karyawan dapat melakukan refleksi pribadi terhadap aspek pekerjaan yang belum maksimal dan berupaya untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan internal maupun

pembelajaran mandiri. Sikap profesional, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja secara mandiri tanpa pengawasan ketat harus terus ditingkatkan. Selain itu, dalam kondisi organisasi yang mengalami penurunan jumlah karyawan, karyawan dituntut untuk lebih adaptif dan mampu mengelola beban kerja dengan bijak tanpa kehilangan semangat dan kualitas hasil kerja.

Dengan meningkatnya kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap tugas dan lingkungan kerja, maka secara tidak langsung akan mendorong peningkatan OCB dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini akan memperkuat sinergi antara karyawan dan pimpinan, serta mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan berkelanjutan.

