

BAB VII PENUTUP

7.1 Simpulan

Berdasarkan penyusunan rumusan masalah, tinjauan pustaka, hasil penelitian terdahulu, hasil analisa data maupun pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

5. *Leader-Member Exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan *real estate* di Yogyakarta. Bilamana terjadi peningkatan pada *Leader member exchange* maka *Organizational Citizenship Behaviour* akan turut meningkat secara signifikan. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Purwani, & Sukestiningsih (2022), Santoso *et al.* (2022), Monna *et al.* (2022) maupun Senen *et al.* (2021) bahwa *Leader-Member Exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Penting bagi perusahaan untuk mendorong para pimpinan di bidangnya masing-masing untuk mendorong *Leader-Member Exchange* yang baik dengan para bawahan. Hal tersebut dikarenakan *Leader-Member Exchange* yang baik dapat membantu dalam membentuk lingkungan di mana anggota tim merasa termotivasi, dihargai, dan terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan kecenderungan karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* yang tinggi.
6. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*. Artinya, bilamana mekanisme *Leader member exchange* membaik maka *Employee Well-Being* akan turut meningkat secara signifikan. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Kurnia dan Widigdo (2021) yang menunjukkan hasil bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*. Lingkungan kerja yang didukung oleh hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat memberikan dampak yang positif pada aspek-aspek seperti motivasi, keseimbangan kerja-kehidupan, kesehatan mental, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap pekerjaan. Jadi, perbaikan dalam mekanisme *Leader-Member Exchange* dapat berkontribusi pada peningkatan *Employee Well-Being* karena menciptakan hubungan yang lebih baik, saling pengertian, dan dukungan antara pemimpin dan anggota tim.
7. *Leader member exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bilamana terjadi peningkatan atau penurunan dari mekanisme *Leader member exchange*, maka kinerja karyawan relatif tidak mengalami perubahan yang berarti. Temuan ini turut mengonfirmasi penelitian Kambu *et al.*

(2012), Purnamarini & Kurniawan (2023), dimana *Leader member exchange* harus dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, mekanisme *Leader member exchange* ini tidak secara langsung mampu memengaruhi perubahan Kinerja Karyawan. Pengaruh *Leader member exchange* terhadap Kinerja Karyawan bisa menjadi signifikan ketika dimediasi secara bersama-sama oleh variabel *Organizational Citizenship Behaviour* maupun *Employee Well-Being*. Temuan ini menunjukkan bahwa peranan *Leader member exchange* tidak dapat dilihat secara langsung pada Kinerja Karyawan. Hasil dari pengaruh *Leader member exchange* ini dapat tercermin dalam Kinerja Karyawan ketika *Leader member exchange* sudah memberi pengaruh yang baik kepada *Organizational Citizenship Behaviour* maupun kepada *Employee Well-Being*.

8. *Quality of Work-Life* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan *real estate* di Yogyakarta. Bilamana terjadi peningkatan pada *Quality of Work-Life* maka *Organizational Citizenship Behaviour* akan turut meningkat secara signifikan. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Mayasari (2019), Alfonso *et al* (2016), dan Inceng *et al.* (2019). Perusahaan *real estate* dapat memperhatikan dan meningkatkan *Quality of Work-Life* pada karyawannya dengan mengembangkan kebijakan, program, atau inisiatif yang mendukung aspek-aspek seperti keseimbangan kerja-kehidupan, pengakuan atas kontribusi, dan lingkungan kerja yang mendukung.
9. *Quality of Work-Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*. Bilamana timbul perbaikan pada *Quality of Work-Life*, maka *Employee Well-Being* akan turut meningkat secara signifikan. *Quality of Work-Life* merujuk pada kondisi, lingkungan, dan pengalaman kerja yang dialami oleh karyawan di tempat kerja. *Quality of Work-Life* mencakup aspek-aspek seperti keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, dukungan sosial di tempat kerja, keadilan dalam perlakuan, kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.
10. *Quality of Work-Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, perubahan taraf dalam *Quality of Work-Life* tidak memberi pengaruh yang signifikan kepada peningkatan ataupun penurunan Kinerja Karyawan. Hasil ini mengonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Inceng *et al.* (2019), maupun Rubel & Kee (2014). Temuan ini ditindaklanjuti dengan menghitung pengaruh tidak langsung dari *Quality of Work-Life* terhadap Kinerja Karyawan dengan melewati *Organizational Citizenship Behaviour* maupun *Employee Well-Being* dan hasilnya adalah signifikan. Oleh karena itu, temuan hubungan antara *Quality of Work-Life* dengan *Organizational Citizenship*

Behaviour maupun dengan *Employee Well-Being* kepada Kinerja Karyawan sebenarnya merupakan hubungan yang rumit, tetapi pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Quality of Work-Life* pada kinerja melalui variabel mediasi tersebut dapat digunakan lebih lanjut oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif.

11. *Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Artinya, peningkatan pada *Resilience* akan memberi pengaruh kepada peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* secara signifikan. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Boakye *et al.* (2022) maupun Paul *et al.* (2016) yang semuanya menunjukkan pengaruh *Resilience* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* secara positif dan signifikan. Karyawan dengan tingkat resiliensi yang baik akan lebih mampu menangani tekanan atau tantangan yang muncul. Dengan demikian akhirnya karyawan dengan tingkat resiliensi yang baik ini akan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang baik, yaitu berpartisipasi aktif dalam membantu rekan kerja, berkontribusi pada tim, atau bahkan mengambil peran sukarela tanpa harus diminta oleh perusahaan.
12. *Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*. Bilamana terjadi peningkatan pada taraf resiliensi yang dimiliki karyawan maka *Employee Well-Being* turut meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2020). *Resilience* adalah hal yang penting untuk dikembangkan dan terus ditingkatkan oleh perusahaan karena resiliensi karyawan sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Temuan hasil ini sekaligus dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk mengimplementasikan program-program resiliensi seperti misalnya pengembangan diri, pelatihan keterampilan emosional, dan dukungan mental yang dapat meningkatkan resiliensi individu dalam lingkungan kerja.
13. *Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bilamana tingkat *Resilience* meningkat maka peningkatan tersebut akan mendorong peningkatan yang signifikan pada Kinerja Karyawan. Hasil ini mengonfirmasi hasil penelitian oleh Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Thakur & Sharma (2019) maupun Cooper *et al.* (2018). Temuan ini menegaskan pentingnya peranan *Resilience* untuk dipelihara dan ditingkatkan oleh perusahaan. *Resilience* sebagai bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia dan oleh karena itu investasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan resiliensi karyawan dalam

menghadapi tekanan, tantangan, dan perubahan dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan.

14. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bilamana kadar *Organizational Citizenship Behaviour* meningkat maka hal tersebut akan mendorong peningkatan yang signifikan pada Kinerja Karyawan. Temuan ini mengonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh I. Lestari *et al.* (2023), Soelton *et al.* (2020), Elshifa (2020) dan Kambu *et al.* (2012). Jika karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* yang baik, seperti membantu rekan kerja, memberikan ide-ide baru, atau berpartisipasi aktif dalam aktivitas perusahaan di luar tugas pokoknya, hal ini dapat berdampak positif pada kinerja karyawan bersangkutan secara keseluruhan.
15. *Employee Well-Being* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Peningkatan atau penurunan taraf *Employee Well-Being* tidak mampu memengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang telah dimiliki oleh karyawan. Temuan ini mengonfirmasi pendapat Alshahrani & Iqbal (2021) maupun Alzgoool, *et al.* (2023) tentang *well-being* yang merupakan keadaan yang memungkinkan individu memuaskan kebutuhan-kebutuhan dasarnya yang mencakup kebutuhan material maupun non-material. Karyawan yang merasa terlalu nyaman mungkin cenderung untuk tidak merasa perlu berkontribusi lebih dari yang diperlukan. Karyawan tersebut mungkin menganggap bahwa kebutuhan dasarnya telah terpenuhi dan tidak merasa perlu untuk meningkatkan kinerja atau terlibat dalam aktivitas ekstra di perusahaan.
16. *Employee Well-Being* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Bilamana *Employee Well-Being* mengalami perubahan maka hal tersebut tidak mampu mendorong ataupun menurunkan Kinerja Karyawan. Hasil ini mengonfirmasi temuan pada observasi pendahuluan yang mendapatkan temuan bahwa walaupun mayoritas karyawan bekerja dengan baik, tetapi pada kenyataannya masih banyak yang mengaku mengalami kekurangan dalam tingkat *Employee Well-Being*. Perusahaan dapat memikirkan lebih lanjut agar ada keterkaitan yang jelas antara Kinerja Karyawan dengan tingkat kesejahteraan karyawan.

7.2 Novelty Penelitian

Penelitian ini tentunya sangat bermanfaat bagi pelaku perusahaan property dan *real estate*, terlebih lagi bisnis *real estate* merupakan salah satu sektor industri penopang perekonomian nasional. Karena alasan tersebut, tentunya temuan dalam penelitian mengenai kinerja atau hal hal lain yang berhubungan dengan SDM khususnya pada perusahaan property dan *real estate* akan sangat bermanfaat guna

menjadi bahan masukan bagi perusahaan mengingat masih banyaknya keluhan-keluhan dari sesama karyawan perusahaan property anggota DPD-REI mengenai tingginya standar kinerja karyawan yang ditetapkan masing-masing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) guna menguji hipotesis dalam penelitian. Adapun *novelty* pada temuan penelitian ini ialah dari 12 hipotesis yang digunakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 8 hipotesis yang diteliti memiliki pengaruh yang signifikan. Selain itu, penelitian mengenai kinerja di perusahaan *real estate* khususnya yang menjadi anggota resmi DPD-REI sejauh ini belum pernah diteliti sehingga penelitian ini merupakan pembaruan penelitian.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan telah sesuai dengan prosedur ilmiah yang ada, namun masih terdapat keterbatasan penelitian yaitu penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan property cakupan wilayah Yogyakarta saja, sehingga tidak dapat diperbandingkan dengan perusahaan property wilayah lain selain Yogyakarta untuk setiap analisis hasil penelitian.

7.4 Saran

Dari hasil analisis data serta simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka beberapa saran yang terkait dengan hasil penelitian ini, yaitu :

1. Saran kepada perusahaan *real estate* di wilayah Yogyakarta

Saran kepada perusahaan *real estate* yang menjadi obyek penelitian ini didasarkan kepada hasil perhitungan skor rata-rata dari masing-masing variabel.

- a. Variabel *Leader member exchange* memiliki skor rata-rata terendah pada indikator *respect*. Oleh karena itu disarankan kepada para pimpinan di perusahaan-perusahaan properti agar mengedepankan komunikasi dan hubungan yang saling terbuka dengan karyawan. Karyawan mungkin selama ini merasa bahwa pimpinan kurang membuka diri untuk mendengarkan atau memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan di tempat kerja. Ini bisa menghasilkan perasaan kurang dihargai atau kurangnya pengertian dari pimpinan terhadap tantangan yang dihadapi oleh karyawan.
- b. Variabel *Quality of Work-Life* memiliki skor rata-rata terendah pada indikator integrasi sosial dalam angkatan kerja. Disarankan kepada manajemen maupun penanggung jawab perusahaan agar mengambil kebijakan rekrutmen tanpa memandang agama maupun usia. Perusahaan yang mampu menerapkan strategi rekrutmen maupun pengembangan karir yang lebih baik akan mungkin untuk memiliki tim yang lebih beragam

- secara demografis. Oleh karena itu perusahaan dapat memiliki beragam perspektif, pengalaman, dan ide-ide yang berbeda ke dalam perusahaan.
- c. Variabel *Resilience* memiliki nilai skor rata-rata terendah pada indikator Terorganisir (*Organized*). Disarankan kepada manajemen perusahaan-perusahaan properti untuk melakukan pelatihan agar karyawan dapat mempersiapkan diri walaupun terjadi banyak perubahan di lingkungan kerjanya. Perubahan dalam konteks perusahaan bisa berupa restrukturisasi jabatan, penggantian pimpinan, perubahan kebijakan, atau bahkan perubahan besar dalam proses kerja.
 - d. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki skor rata-rata terendah pada indikator *tribute*. Disarankan kepada manajemen untuk melibatkan karyawan dalam proses perbaikan atau pengembangan kebijakan yang berhubungan dengan penghargaan atau pengakuan dapat meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan.
 - e. Variabel *Employee Well-Being* memiliki skor rata-rata terendah pada indikator hubungan positif. Disarankan kepada manajemen dan unsur pimpinan perusahaan agar meningkatkan kondisi hubungan interpersonal di lingkungan kerja agar mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Misalnya, manajemen bisa melakukan perbaikan dalam komunikasi, kolaborasi, dukungan sosial, atau kebijakan yang mendukung relasi yang lebih baik antara rekan kerja di tempat kerja.
 - f. Variabel Kinerja Karyawan memiliki skor rata-rata terendah pada indikator *adaptive performance*. Disarankan agar manajemen mengadakan pelatihan manajemen untuk memperbaiki kemampuan kinerja adaptif dari karyawan, seperti misalnya : menciptakan lingkungan yang lebih mendukung inovasi dan adaptasi, serta memperhatikan strategi manajemen yang lebih efektif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di tempat kerja.
2. Saran kepada peneliti selanjutnya
- a. Penelitian ini sempat berlarut-larut pada saat penyebaran kuesioner. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti lain yang hendak mengadakan penelitian menyerupai penelitian ini agar lebih mempersiapkan perencanaan awal dengan jadwal yang jelas serta metode yang paling memungkinkan.
 - b. Peneliti di kemudian hari dipandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan subyek dari berbagai jenis perusahaan sehingga hasil penelitian dapat lebih menggambarkan sifat dari variabel-variabel yang dilibatkan dalam analisis data.