

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Simpulan disusun dengan mendasarkan pada temuan dan pembahasan secara teoritis yang diuraikan sebelumnya. Dalam hal ini, simpulan yang dapat dibuat oleh peneliti adalah seperti berikut.

1. WLB tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pada pegawai di BNI Kantor Cabang Kebumen, artinya ada tidaknya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya tidak mampu memberikan dampak pada kinerja para pegawai.
2. Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pada pegawai, artinya kondisi yang ada disekitar pegawai turut mendukung peningkatan kinerja secara individu pada pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pada pegawai, artinya semakin puas pegawai terhadap pekerjaan mereka, maka peningkatan kinerjanya juga semakin tinggi.
4. WLB tidak mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen, artinya ada tidaknya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya tidak mampu memberikan dampak pada rasa puasa yang dimiliki oleh para pegawai.
5. Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen, artinya kondisi

tempat kerja yang mendukung dan nyaman meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaan mereka.

6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh WLB terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen. Artinya kepuasan kerja tidak dapat menjembatani hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan kinerja pegawai, sehingga WLB tetap tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen, artinya kondisi lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penghubung yang efektif.

## 5.2. Keterbatasan

Penelitian ini tidak luput dari suatu keterbatasan sebagai berikut:

1. Keterbatasan utama pada penelitian ini tidak lain adalah karena jumlah responden hanya 50 pegawai. Keterbatasan responden ini berdampak pada temuan penelitian yang tidak mampu menggeneralisasikan bagi instansi atau organisasi lain yang umumnya mempunyai jumlah sumberdaya manusia sangat banyak. Keterbatasan jumlah responden ini juga akan mempengaruhi tata cara pengelolaan kepegawaian pada organisasi yang tentunya berbeda dengan organisasi yang memiliki banyak pegawai. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat memengaruhi hasil jika diterapkan di konteks yang berbeda.

2. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel-variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu *Work-Life Balance* (WLB), lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Keterbatasan variabel ini mencerminkan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja masih terdapat banyak faktor lain.

### 5.3. Implikasi

#### 5.3.1 Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki implikasi baik secara praktis maupun implikasi teoritis sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

1. WLB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Temuan utama yang kontradiktif dengan para peneliti sebelumnya pada penelitian ini yaitu tidak adanya pengaruh WLB terhadap kinerja pada pegawai. Hasil ini bertentangan dengan teori atribusi atau *attribution theory* (Fritz Heider, 1958) yang menyatakan bahwa faktor internal seperti WLB mampu menentukan tinggi rendahnya kinerja para pegawai. Oleh karena itu, *work-life balance* pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen perlu di evaluasi dan dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih responsif seperti *work engagement* (keterlibatan pegawai) sehingga akan mendukung pencapaian kinerja optimal bagi pegawai.

## 2. Lingkungan pekerjaan berpengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai

Temuan penelitian ini yang juga sejalan dengan para peneliti sebelumnya yaitu adanya pengaruh positif lingkungan pekerjaan terhadap kinerja pada pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori atribusi atau *attribution theory* (Fritz Heider, 1958) yang menyatakan bahwa faktor eksternal seperti lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen BNI Kantor Cabang Kebumen perlu meningkatkan lingkungan kerja, terutama pada aspek yang memperoleh nilai rata-rata terendah dalam penelitian ini, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik. Dalam aspek lingkungan fisik, perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan sistem keamanan di tempat kerja serta memastikan sirkulasi udara yang lebih baik guna menciptakan kenyamanan bagi pegawai. Sementara itu, dalam aspek lingkungan non-fisik, diperlukan upaya untuk memperkuat hubungan kerja antara pegawai dan pihak eksternal, seperti nasabah serta mitra bisnis, melalui peningkatan keterampilan komunikasi, penyelenggaraan pelatihan layanan pelanggan, serta penciptaan budaya kerja yang lebih kolaboratif. Dengan perbaikan ini, diharapkan tercipta suasana kerja dan fasilitas kerja semakin mendukung pelaksanaan kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja secara individu.

### 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai

Temuan penelitian ini yang juga sejalan dengan para peneliti sebelumnya yaitu adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori atribusi atau *attribution theory* (Fritz Heider, 1958) yang menyatakan bahwa faktor internal seperti kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Manajemen BNI Kantor Cabang Kebumen perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memperbaiki aspek yang memiliki nilai rata-rata terendah dalam penelitian ini, yaitu kesempatan untuk dipromosikan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan sistem promosi yang lebih transparan, berbasis kinerja, dan memberikan kesempatan yang adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, perusahaan dapat menyediakan program pengembangan karier, seperti pelatihan kepemimpinan, peningkatan keterampilan, serta mentoring yang dapat membantu pegawai dalam mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih tinggi. Dengan adanya jalur karier yang jelas dan peluang promosi yang lebih terbuka, pegawai akan merasa lebih termotivasi dan dihargai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

#### 4. WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai

Temuan penelitian ini kontradiktif dengan para peneliti sebelumnya yaitu tidak adanya pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Hasil ini juga bertentangan dengan teori kepuasan dua faktor (Herzberg, 1959) yang menyebutkan bahwa faktor “*satisfier*” (WLB) dapat menyebabkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, Manajemen BNI Kantor Cabang Kebumen perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memperbaiki aspek *Work-Life Balance* (WLB) yang memiliki nilai rata-rata terendah dalam penelitian ini, yaitu waktu luang untuk melakukan hobi. Manajemen organisasi perlu menerapkan optimalisasi fleksibilitas waktu kerja, seperti penjadwalan kerja yang lebih adaptif atau sistem kerja berbasis target yang memungkinkan pegawai memiliki waktu lebih untuk aktivitas pribadi. Selain itu, perusahaan dapat mendorong budaya kerja yang lebih seimbang dengan mengadakan kegiatan rekreasi atau program wellness bagi pegawai, seperti olahraga bersama, komunitas hobi, atau sesi relaksasi di kantor.

#### 5. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pada pegawai

Temuan penelitian ini sejalan dengan para peneliti sebelumnya yaitu adanya pengaruh positif lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan pada pegawai. Hasil ini sejalan teori kepuasan dua faktor

(Herzberg, 1959) yang menyebutkan bahwa faktor “*dissatisfiers* (*hygiene factors*” berupa lingkungan kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, Manajemen BNI Kantor Cabang Kebumen perlu melakukan upaya peningkatan kepuasan melalui lingkungan pekerjaan kondusif yang memiliki nilai rata-rata terendah dalam penelitian ini, yaitu sistem keamanan, sirkulasi udara dan hubungan kerja antara pegawai dan pihak eksternal. Upaya perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan sistem keamanan di tempat kerja, seperti pemasangan teknologi keamanan yang lebih canggih dan peningkatan pengawasan untuk memastikan kenyamanan serta keselamatan pegawai. Selain itu, peningkatan sirkulasi udara dapat dilakukan dengan memperbaiki ventilasi, menambahkan sistem pendingin udara yang lebih optimal, serta menciptakan ruang kerja yang lebih sehat dan nyaman. Dalam hal hubungan kerja dengan pihak eksternal, manajemen Bank BNI Kantor Cabang Kebumen dapat mengadakan pelatihan keterampilan komunikasi, memperkuat budaya kerja sama, serta menciptakan kebijakan yang mendukung interaksi yang lebih efektif dengan nasabah dan mitra bisnis.

### 5.3.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis sebagai berikut:

#### 1. Kontribusi terhadap teori kinerja

Temuan utama penelitian ini yaitu tidak adanya pengaruh WLB terhadap kinerja pada pegawai sehingga bertentangan dengan asumsi dalam *attribution theory* (Fritz Heider, 1958). Teori atribusi ini pada dasarnya memberikan penjelasan terkait dengan faktor intern dan ekstern yang mampu menentukan perilaku seseorang atau orang lain. Dalam hal ini, WLB yang merupakan faktor intern seharusnya mampu meningkatkan kinerja (perilaku kerja yang lebih baik). Namun dalam konteks BNI Kantor Cabang Kebumen, WLB tampaknya tidak menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja pada pegawai sehingga diperlukan pendekatan berbeda dalam peningkatan kinerja maupun pengelolaan WLB di sektor perbankan. Dalam teori *Job Demand Resource* atau *JDR Theory* (Demerouti & Bakker, 2019) menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan (kepuasan) dan kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi perbankan, dimana pegawai umumnya menghadapi tekanan untuk memberikan layanan terbaik, mencapai target kerja yang telah ditetapkan secara periodik, dituntut untuk disiplin tinggi maka *work engagement* (keterlibatan kerja) menjadi strategi yang lebih unggul dibandingkan hanya

mengandalkan WLB. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya sering kali merasa lebih puas secara keseluruhan, sehingga tercipta kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang. Dengan kata lain, *work engagement* tidak hanya mendukung kinerja tetapi juga membantu menjaga WLB. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan bahwa pendekatan kepegawaian yang lebih responsif diperlukan untuk menghadapi tantangan dan dinamika yang ada di industri perbankan, di mana *work engagement* menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Kontribusi terhadap teori kepuasan kerja

WLB pada penelitian ini tidak mampu mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga berdampak tidak adanya peran mediasi dari kepuasan pada pengaruh WLB terhadap kinerja. Temuan ini bertentangan dengan teori kepuasan (*Two Factor Theory*) atau teori dua faktor (Herzberg, 1959). Teori ini menyebutkan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja yaitu “*satisfier*” (berupa prestasi dari individu, adanya penghargaan, kondisi pekerjaan, tanggungjawab pekerjaan) atau “*motivators*” (kebijakan organisasi, sistem pengawasan kerja, sistem pemberian gaji/kompensasi, hubungan dalam pekerjaan, lingkungan pekerjaan, sistem keamanan ditempat kerja). Oleh karena itu, ketidaksesuaian temuan penelitian ini dengan Teori Dua Faktor Herzberg menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi

kepuasan kerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan industri tertentu. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory* (Demerouti & Bakker, 2019), menyebutkan bahwa adanya keseimbangan antara job demand (tuntutan pekerjaan) dengan job resource (sumberdaya pekerjaan) dapat menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Jika sumber daya pekerjaan, seperti dukungan manajerial, peluang pengembangan karier, dan insentif finansial, lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja di sektor perbankan, maka *work-life balance* tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan pegawai. Atas dasar ini maka diperlukan pendekatan yang lebih kontekstual dan berbasis bukti dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja yang sesuai dengan kondisi spesifik industri perbankan, dimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya yang tersedia (*job resource*) menjadi faktor kunci untuk mencapai kepuasan kerja pegawai.