

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian, penulis memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai pengaruh iklim komunikasi dan OCB terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka ditarik sejumlah kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

Iklim komunikasi organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,606 ($t = 4,260$; $p = 0,000 < 0,05$), sehingga H_1 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa di PT BPR Gunung Merbabu, komunikasi berfungsi sebagai instrumen informasional yang sangat efektif. Kejelasan instruksi pimpinan mengenai target operasional dan standar perbankan yang ketat (skor tertinggi 4,13) mampu mendorong ketepatan kerja karyawan secara instan tanpa harus melewati proses psikologis yang panjang. Hal ini membuktikan bahwa kualitas penyampaian informasi adalah penggerak utama profesionalisme dalam ekosistem perbankan yang prosedural.

Dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu, iklim komunikasi memainkan peran strategis sebagai instrumen mitigasi risiko operasional. Mengingat karakteristik BPR yang memiliki struktur ramping dan tuntutan

kepatuhan regulasi OJK yang ketat, komunikasi internal yang efektif menjadi kunci dalam memastikan kejelasan prosedur dan target. Hal ini secara langsung meminimalkan risiko kesalahan kerja dan meningkatkan produktivitas melalui aliran informasi yang transparan. Temuan ini juga menegaskan bahwa jalur informasional komunikasi yang bersifat instrumental dan langsung lebih dominan dibandingkan jalur relasional dalam konteks perbankan yang sangat terstandarisasi. Dimensi perhatian pada tujuan berkinerja tinggi serta efektivitas komunikasi ke atas menjadi aspek paling dominan yang memastikan setiap kebijakan manajemen tersampaikan secara akurat hingga ke level operasional.

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan

OCB berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,312 ($t = 1,924$; $p = 0,054 > 0,05$), sehingga H2 ditolak. Temuan ini mengungkap adanya "hambatan struktural" di PT BPR Gunung Merbabu sehingga perilaku ekstra-peran belum menjadi determinan utama dalam menentukan capaian kinerja individual karyawan di lingkungan perbankan tersebut. Meskipun karyawan memiliki loyalitas dan kepatuhan yang tinggi, energi tersebut lebih banyak terserap untuk menjaga aspek administratif dan keamanan posisi sesuai regulasi perbankan yang ketat. Lemahnya dimensi koordinasi lintas unit menjadi titik hambat utama yang berbanding lurus dengan rendahnya skor ketepatan waktu kerja. Akibatnya, perilaku OCB di PT BPR Gunung

Merbabu baru sebatas menjadi "pelumas sosial" untuk menjaga harmoni kerja, namun belum mampu bertransformasi menjadi "mesin penggerak" produktivitas kuantitatif yang nyata.

Ditinjau dari *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), rigiditas sistem perbankan dan regulasi OJK menyebabkan ruang diskresi karyawan menjadi sangat terbatas sehingga inisiatif sukarela tidak mampu memengaruhi variasi *output* kinerja yang terukur secara signifikan dalam analisis statistik. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dari Blau (1964), kondisi ini diperparah oleh budaya organisasi yang lebih menekankan sanksi atas kesalahan daripada apresiasi atas kontribusi ekstra. Tanpa sistem penghargaan formal yang transparan maka dorongan psikologis karyawan untuk melakukan lompatan inisiatif menjadi terbatas. Simpulan ini menjadi alarm bagi manajemen bahwa loyalitas yang sudah sangat baik perlu didukung oleh perluasan otonomi dan penguatan kolaborasi antar-unit agar potensi OCB dapat terkonversi menjadi efektivitas kinerja yang nyata.

3. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja

Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,406 ($t = 2,472$; $p = 0,013 < 0,05$), sehingga H3 diterima. Temuan ini membuktikan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai mesin psikologis yang menggerakkan gairah kerja. Mekanisme ini bekerja melalui dua jalur utama: jalur kompetensi yang menciptakan "kepastian profesional" melalui kejelasan target operasional serta jalur

keterkaitan yang memperkuat budaya kekeluargaan melalui dukungan atasan dan keharmonisan rekan kerja. Dalam ekosistem BPR yang beranggotakan personel terbatas, intensitas interaksi yang berkualitas berhasil mereduksi ambiguitas peran dan memenuhi kebutuhan dasar akan rasa aman. Hal ini mendorong transformasi motivasi karyawan dari sekadar menggugurkan kewajiban menjadi semangat berprestasi, di mana dukungan emosional dari manajemen dibalas dengan loyalitas dan tanggung jawab sebagai manifestasi dari hukum resiprositas sosial.

Namun, analisis mendalam mengungkap adanya celah struktural berupa fenomena "partisipasi semu" yang menghambat pencapaian potensi motivasi maksimal. Terdapat sinkronisasi negatif antara rendahnya kesempatan berpendapat aktif dengan terbatasnya kebebasan berkreasi yang mengindikasikan bahwa manajemen cenderung mendengarkan secara pasif tanpa memberikan ruang otonomi bagi inovasi dari bawah. Kondisi ini menciptakan paradoks di mana motivasi karyawan lebih banyak bersandar pada validasi interpersonal pimpinan dibandingkan sistem penghargaan formal yang transparan.

Sesuai dengan *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), motivasi yang teridentifikasi saat ini baru mencapai level regulasi eksternal atau kepatuhan prosedural, namun belum bertransformasi menjadi identifikasi nilai yang mendalam (*sense of ownership*). Kondisi ini mengindikasikan bahwa dorongan kerja karyawan lebih didominasi oleh kewajiban memenuhi standar operasional daripada internalisasi nilai-nilai organisasi sebagai bagian

dari identitas personal mereka. Oleh karena itu, PT BPR Gunung Merbabu perlu bertransformasi menuju komunikasi partisipatif yang memberikan ruang diskresi nyata bagi karyawan agar motivasi yang bersumber dari instruksi dapat berkembang menjadi motivasi yang lahir dari aktualisasi potensi diri.

4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja

OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,450 ($t = 2,995$; $p = 0,003 < 0,05$), sehingga H4 diterima. Temuan ini menempatkan OCB sebagai mesin penggerak motivasi intrinsik terkuat kedua dalam model penelitian, di mana perilaku ekstra-peran berfungsi sebagai investasi mental yang sangat berharga. Mekanisme transformasi ini bekerja melalui tiga pilar utama: internalisasi nilai (*civic virtue* dan *conscientiousness*) yang memenuhi kebutuhan akan kompetensi dalam sistem perbankan yang presisi, resiliensi mental (*sportsmanship*) dalam menghadapi dinamika regulasi OJK secara terbuka, serta investasi sosial melalui altruisme yang memperkuat rasa keterkaitan (*relatedness*). Secara operasional, tindakan sukarela seperti merapikan berkas jaminan atau membantu rekan lintas fungsi menciptakan kepuasan batin yang mendorong motivasi tanpa harus bergantung pada stimulus materiil yang konstan.

Secara keseluruhan, perilaku OCB di PT BPR Gunung Merbabu menciptakan lingkaran psikologis positif di mana perilaku prososial menjadi sumber makna kerja (*meaningful work*) yang melampaui rutinitas administratif bank. Hal ini sangat relevan mengingat OCB bekerja sebagai mekanisme psikologis mandiri yang menjaga "baterai motivasi" karyawan tetap penuh, bahkan ketika sistem penghargaan formal belum berjalan optimal. Melalui budaya kekeluargaan dan hukum resiprositas sosial, perilaku membantu rekan kerja membangun *sense of belonging* yang kuat, sehingga dorongan kerja karyawan bersumber dari kekuatan internal yang stabil. Oleh karena itu, penguatan OCB melalui pengakuan terhadap kontribusi ekstra-peran menjadi langkah strategis bagi manajemen untuk memastikan karyawan tetap antusias dan berkomitmen tinggi di tengah tekanan industri keuangan yang semakin kompetitif.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,204 ($t = 1,231$; $p = 0,218 > 0,05$), sehingga H5 ditolak. Temuan ini mengungkap adanya "mata rantai yang terputus" dalam proses konversi energi psikologis menjadi *output* kerja. Meskipun karyawan memiliki tingkat motivasi yang baik, motivasi tersebut belum berperan sebagai determinan langsung kinerja karena adanya empat pola sosiopsikologis yang saling mengunci. Pertama, terjadi kesenjangan arah energi di mana motivasi karyawan lebih banyak tersalurkan pada dimensi relasional dan harmoni sosial daripada peningkatan

output kuantitatif. Sesuai dengan *Social Exchange Theory* dari Blau (1964), pertukaran sosial-emosional di PT BPR Gunung Merbabu lebih banyak menghasilkan loyalitas dan dedikasi kolektif daripada lonjakan produktivitas individual yang terukur secara statistik.

Kedua, fenomena ini diperparah oleh sempitnya ruang ekspresi motivasi akibat rigiditas sistem perbankan dan regulasi OJK yang sangat terstandarisasi. Rendahnya skor pada indikator kebebasan berkreasi mengindikasikan bahwa sekalipun karyawan memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka tetap harus beroperasi dalam batasan SOP yang rigid. Akibatnya, motivasi intrinsik tersebut tidak memiliki saluran otonomi yang memadai untuk bertransformasi menjadi variasi kinerja yang signifikan. Fenomena ini menjelaskan mengapa energi motivasional karyawan cenderung stagnan dan tidak mampu melampaui standar performa yang telah ditetapkan secara prosedural.

Ketiga, teridentifikasi adanya paradoks pada sistem atribusi penghargaan, di mana tingginya intensitas pengakuan personal secara verbal tidak berbanding lurus dengan ketersediaan sistem penghargaan formal yang transparan. Tanpa "kompas" penghargaan yang jelas, energi motivasi kehilangan arah konversinya menuju target kinerja yang konkret. Akhirnya, pola keempat mengungkap kerapuhan fondasi fisiologis yakni tidak terpenuhinya kecukupan gaji yang sesuai menciptakan ketidakstabilan pada seluruh bangunan motivasi tingkat tinggi.

Secara keseluruhan, motivasi di PT BPR Gunung Merbabu saat ini berfungsi sebagai faktor pendukung loyalitas dan stabilitas organisasi jangka panjang, namun belum dapat menjadi penggerak langsung kinerja jangka pendek tanpa adanya perbaikan pada pola manajerial yang partisipatif dan sistem kompensasi yang lebih kokoh.

6. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,083 ($t = 1,159$; $p = 0,247 > 0,05$), sehingga motivasi kerja tidak memediasi hubungan kedua variabel tersebut yakni iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan (H_6 ditolak). Temuan ini mengindikasikan bahwa di PT BPR Gunung Merbabu, iklim komunikasi bekerja melalui jalur informasional yang instan, di mana kejelasan target dan standar langsung diterjemahkan karyawan menjadi kualitas kerja tanpa harus menunggu proses motivasional. Hal ini selaras dengan temuan Afuan et al. (2024) yang mempertegas bahwa dalam organisasi formal perbankan yang menuntut akurasi tinggi dan pengawasan ketat OJK, kejelasan informasi jauh lebih dominan sebagai penggerak kinerja dibandingkan jalur relasional-motivasional.

Terputusnya rantai mediasi ini lebih lanjut dijelaskan oleh adanya "partisipasi semu" dan celah struktural dalam organisasi. Meskipun iklim komunikasi mampu membangun motivasi sosial dan rasa aman, motivasi

tersebut tidak dapat diteruskan menjadi peningkatan kinerja formal karena rendahnya kesempatan berpendapat aktif dan kepercayaan horizontal. Sesuai dengan *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), terbatasnya otonomi dan ketiadaan ruang inovasi menyebabkan motivasi yang terbentuk hanya bersifat ekstrinsik-prosedural (sekadar menggugurkan kewajiban).

Kondisi ini diperparah oleh paradoks penghargaan, di mana tingginya pengakuan personal tidak sebanding dengan sistem penghargaan formal dan kecukupan gaji yang rendah. Akibatnya, motivasi yang dibangun di lapisan atas berdiri di atas fondasi yang rapuh tanpa arah konversi yang jelas menuju *output* kinerja yang terukur. Transformasi menuju mediasi yang efektif memerlukan keberanian manajerial untuk memberikan ruang partisipasi autentik dan transparansi sistem penghargaan agar energi komunikasi dapat mengalir menjadi performa yang berkelanjutan.

7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara OCB dan kinerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,092 ($t = 0,913$; $p = 0,361 > 0,05$), sehingga H7 ditolak. Penolakan ini harus dimaknai sebagai satu kesatuan analitis dengan diterimanya H4, yang membuktikan bahwa OCB adalah *antecedent* psikologis yang sangat kuat bagi motivasi intrinsik. Rantai mediasi ini terputus bukan karena OCB gagal membangun motivasi, melainkan karena energi psikologis yang dihasilkan oleh dimensi *civic virtue*

dan *conscientiousness* lebih banyak terserap untuk menjaga loyalitas, keharmonisan tim, dan stabilitas relasional (motivasi sosial). Akibatnya, motivasi tersebut terjebak pada dimensi kualitatif dan tidak mampu menembus batasan sistemik untuk menghasilkan lonjakan *output* kuantitatif seperti ketepatan waktu yang sangat bergantung pada koordinasi lintas unit.

Merujuk pada *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), terputusnya jalur mediasi ini merupakan konsekuensi dari limitasi ruang diskresi akibat regulasi ketat OJK. Kondisi tersebut memaksa karyawan dengan motivasi OCB yang tinggi untuk tetap beroperasi dalam koridor prosedur yang kaku tanpa otonomi yang memadai untuk melakukan inovasi kinerja. Fenomena ini semakin tereskalasi oleh rendahnya dimensi *courtesy* yang menghambat komunikasi preventif antarpersonal, serta fondasi fisiologis yang rentan akibat skor kecukupan gaji yang berada pada titik minimum.

Sesuai dengan teori pertukaran sosial dari Blau (1964), perilaku sukarela di lingkungan PT BPR Gunung Merbabu lebih dominan menghasilkan balasan berupa loyalitas kolektif daripada peningkatan *output* individual. Oleh karena itu, penolakan H7 menjadi alarm bagi manajemen bahwa meskipun OCB telah berfungsi sebagai akselerator motivasi intrinsik (H4), energi tersebut membutuhkan kanal berupa sistem penghargaan yang transparan serta perluasan ruang otonomi. Tanpa kedua instrumen tersebut, potensi motivasi tidak akan terkonversi secara optimal menjadi capaian kinerja yang terukur dan berkelanjutan.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoretis

Studi ini memberikan kontribusi teoretis yang substansial terhadap literatur komunikasi organisasi, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Secara spesifik, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai dinamika kinerja dalam sektor perbankan sebagai berikut:

Pertama, penelitian ini memperkuat dan memperluas teori iklim komunikasi organisasi dari Redding (1972) memberikan bukti empiris bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengonfirmasi proposisi fundamental bahwa dalam organisasi dengan sistem kerja formal dan tuntutan kepatuhan tinggi seperti perbankan, komunikasi yang efektif berperan sebagai instrumen koordinasi informasional daripada penggerak motivasi. Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting bahwa pada sistem kerja dengan kepatuhan tinggi, kejelasan instruksi dan target (*high performance goals*) memiliki efikasi yang lebih instan dalam menentukan kualitas kerja dibandingkan melalui proses pembangkitan gairah kerja karyawan.

Kedua, penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap teori motivasi kerja dengan menantang asumsi universal dalam literatur manajemen yang sering menempatkan motivasi sebagai prediktor utama kinerja. Temuan ini memberikan implikasi teoretis terhadap Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) bahwa motivasi tingkat tinggi (aktualisasi diri dan penghargaan) akan kehilangan daya dorongnya terhadap kinerja jika fondasi paling dasar (fisiologis/kecukupan

gaji) belum kokoh. Berdasarkan pada perspektif *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), temuan ini mengonfirmasi bahwa motivasi intrinsik memerlukan ruang diskresi yang memadai agar dapat dikonversi menjadi *output* kinerja yang terukur. Tanpa adanya otonomi yang memadai, motivasi hanya berperan sebagai *necessary but not sufficient condition* untuk kinerja jangka pendek, namun esensial bagi loyalitas, komitmen, dan stabilitas organisasi jangka panjang.

Ketiga, penelitian ini memberikan perspektif baru yang signifikan terhadap teori OCB yang dikemukakan oleh Organ (1988). Berbeda dari posisi konvensional yang menempatkan OCB sebagai konsekuensi motivasi, penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa OCB berperan sebagai *antecedent* psikologis motivasi intrinsik. Melalui mekanisme perilaku sukarela, karyawan memenuhi kebutuhan dasar akan kompetensi dan keterkaitan sosial secara mandiri. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku sukarela menciptakan *mastery experience* yang secara mandiri mampu menyalakan api motivasi intrinsik karyawan bahkan sebelum adanya stimulus eksternal dari organisasi, bukan sebagai mesin peningkat *output* kuantitatif individual.

Keempat, penelitian ini menawarkan kontribusi metodologis penting terhadap pengujian model mediasi dalam penelitian perilaku organisasi. Temuan bahwa motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan (H6 ditolak), serta pula bagi hubungan antara OCB dan kinerja karyawan (H7 ditolak), membuktikan bahwa model mediasi klasik memiliki keterbatasan pada organisasi dengan

regulasi ketat (seperti perbankan di bawah OJK). Secara teoretis, temuan ini menyatakan bahwa adanya variabel moderasi struktural (seperti formalisasi dan sentralisasi) yang dapat memutus rantai motivasional. Kinerja dalam organisasi seperti ini lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan pada sistem (*system-driven*) daripada dorongan internal individu (*individual-driven*).

Kelima, penelitian ini memberikan pemahaman holistik bahwa dalam konteks perbankan mikro, faktor sistemik memiliki peran yang lebih determinan dibandingkan faktor disposisional individual. Identifikasi mengenai rendahnya dimensi courtesy serta minimnya kecukupan gaji sebagai hambatan konversi motivasi membuka diskursus penelitian baru. Agenda mendatang dapat difokuskan pada sejauh mana fundamen fisiologis (Maslow, 1943) dan dinamika pertukaran sosial-ekonomi (Blau, 1964) membatasi efektivitas variabel perilaku organisasi dalam mengakselerasi produktivitas. Hal ini krusial untuk memetakan ambang batas (*threshold*) di mana motivasi psikologis kehilangan daya dorongnya akibat tekanan kebutuhan dasar yang belum terpenuhi.

5.2.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang strategis bagi manajemen PT BPR Gunung Merbabu dan lembaga keuangan mikro dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan yang efektif sebagai berikut:

Pertama, transformasi pola komunikasi dari sekadar informasional menjadi partisipatif. Meskipun sistem komunikasi instruksional saat ini telah berhasil mendorong kinerja jangka pendek. Namun rendahnya pemberian kesempatan berpendapat aktif menunjukkan adanya fenomena "partisipasi semu". Manajemen

disarankan untuk mulai membuka ruang formal bagi aspirasi karyawan, misalnya pelaksanaan program *leadership communication* bagi jajaran manajerial untuk mengasah keterampilan komunikasi dua arah, mendengarkan aktif, serta pemberian umpan balik konstruktif, penyediaan forum komunikasi periodik yang memfasilitasi dialog terbuka guna meminimalisir distorsi informasi operasional, peningkatan transparansi dalam mekanisme pengambilan keputusan untuk membangun kepercayaan organisasional, serta penguatan partisipasi karyawan dalam diskusi kebijakan operasional melalui *capacity building* yang berkelanjutan. Dengan memberikan suara kepada karyawan dalam penyusunan strategi operasional harian, manajemen dapat mengubah motivasi karyawan dari sekadar "kepatuhan terhadap perintah" menjadi "rasa memiliki (*sense of ownership*)" yang lebih dalam, sehingga inovasi dapat muncul dari lapisan bawah organisasi.

Kedua, sinkronisasi sistem penghargaan formal dengan pengakuan personal. Penelitian ini menemukan adanya celah yang lebar antara tingginya pengakuan interpersonal dari atasan dengan rendahnya transparansi sistem penghargaan formal. Kondisi ini menyebabkan energi motivasi karyawan kehilangan "kompas" arah konversinya. Pimpinan PT BPR Gunung Merbabu perlu merumuskan kembali skema insentif yang berbasis kinerja (*performance-based incentive*) yang lebih transparan dan terukur. Jika karyawan dapat melihat kaitan yang jelas dan adil antara kontribusi ekstra-peran mereka dengan penghargaan materiil yang diterima, maka motivasi intrinsik yang sudah

terbangun akan memiliki dorongan kuat untuk bermanifestasi menjadi peningkatan *output* kinerja yang signifikan.

Ketiga, penguatan perilaku OCB untuk kelancaran koordinasi lintas unit. Rendahnya skor pada dimensi *courtesy* teridentifikasi sebagai penghambat utama ketepatan waktu kerja. PT BPR Gunung Merbabu sebagai lembaga perbankan yang memiliki rantai nilai (*value chain*) yang saling bergantung, manajemen perlu menginisiasi program pelatihan komunikasi interpersonal dan *team building* yang fokus pada pencegahan konflik dan koordinasi preventif. Penguatan aspek ini akan memastikan bahwa perilaku sukarela (OCB) yang ditunjukkan karyawan tidak hanya berhenti pada level bantuan personal, tetapi mampu memperlancar alur birokrasi internal sehingga operasional bank menjadi lebih efisien.

Keempat, pengokohan fondasi fisiologis melalui evaluasi kebijakan kompensasi. Temuan rendahnya kecukupan gaji menjadi peringatan serius bagi stabilitas motivasi tingkat tinggi. Sesuai dengan hierarki Maslow (1943), seluruh bangunan motivasi dan loyalitas yang telah dibentuk melalui iklim kerja yang baik akan tetap rapuh selama kebutuhan dasar karyawan belum terpenuhi secara optimal. Manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap standar kompensasi agar tetap kompetitif. Hal ini krusial untuk memastikan bahwa karyawan memiliki "ketenangan finansial" yang cukup sehingga seluruh energi psikologis mereka dapat dialokasikan sepenuhnya untuk mengejar target aktualisasi diri dan produktivitas maksimal bagi perusahaan.

Kelima, perluasan ruang otonomi dalam batas regulasi perbankan. Kekakuan sistem kerja yang teridentifikasi dalam penolakan jalur mediasi (H6 & H7) menunjukkan bahwa karyawan merasa terjepit di atas "rel" prosedur yang sangat sempit. Manajemen disarankan untuk memberikan ruang diskresi terkontrol bagi karyawan yang telah menunjukkan kompetensi tinggi, misalnya dalam memberikan kewenangan analisis awal nasabah atau kebebasan mengelola waktu kunjungan lapangan secara mandiri. Dengan memberikan kepercayaan dan otonomi yang lebih luas, manajemen PT BPR Gunung Merbabu dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan (*Self Determination Theory*), yang pada akhirnya akan melepaskan sumbatan struktural dan memungkinkan motivasi kerja benar-benar terkonversi menjadi kinerja yang nyata dan berkelanjutan.

5.2.3. Implikasi Sosial

Penelitian ini memberikan gambaran mendalam mengenai dinamika sosial dalam lingkungan kerja perbankan mikro, yang memiliki implikasi signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan pola interaksi antar-individu sebagai berikut:

Pertama, penguatan modal sosial melalui budaya kekeluargaan. Temuan mengenai tingginya dukungan atasan dan keharmonisan rekan kerja menunjukkan bahwa PT BPR Gunung Merbabu telah berhasil membangun modal sosial yang kokoh. Secara sosial, hal ini berimplikasi pada terciptanya lingkungan kerja yang berfungsi sebagai *support system* bagi karyawan. Interaksi yang hangat dan kohesif ini mereduksi stres kerja akibat tekanan regulasi perbankan yang kaku,

sehingga karyawan tidak hanya berinteraksi sebagai rekan kerja formal, tetapi sebagai komunitas sosial yang saling menjaga stabilitas emosional satu sama lain.

Kedua, risiko stagnasi intelektual akibat partisipasi semu. Rendahnya kesempatan berpendapat aktif yang berbenturan dengan tingginya loyalitas menciptakan implikasi sosial berupa "budaya diam" (*culture of silence*). Secara sosiologis, jika karyawan merasa aspirasinya hanya didengar secara pasif tanpa perubahan nyata, maka akan terbentuk pola interaksi yang bersifat superfisial. Karyawan mungkin terlihat patuh di permukaan, namun secara perlahan kehilangan gairah untuk berkontribusi secara intelektual. Hal ini berisiko menciptakan masyarakat kerja yang pasif dan kurang inovatif, di mana individu lebih memilih "aman secara sosial" daripada bersikap kritis demi kemajuan bersama.

Ketiga, dilema kesejahteraan dan martabat profesional. Adanya kesenjangan antara tuntutan perilaku sukarela (OCB) yang tinggi dengan rendahnya kecukupan gaji membawa implikasi pada keadilan sosial di tingkat organisasi. Karyawan yang memberikan kontribusi ekstra-peran demi kemajuan bank namun tetap merasa khawatir akan pemenuhan kebutuhan dasar fisiologisnya dapat mengalami degradasi motivasi jangka panjang. Secara sosial, hal ini memicu ketidakseimbangan dalam "kontrak psikologis" antara individu dan lembaga, yang jika dibiarkan, dapat menurunkan citra profesi bankir mikro di mata masyarakat sebagai pekerjaan yang menjanjikan kesejahteraan yang layak.

Keempat, peran OCB sebagai perkat sosial di tengah kaku-nya sistem. Temuan bahwa OCB berpengaruh kuat terhadap motivasi namun tidak pada kinerja formal menunjukkan bahwa perilaku sukarela di BPR ini lebih berfungsi sebagai "pelumas sosial". Temuan ini mengindikasikan bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme pertahanan sosial yang mencegah interaksi antar-manusia menjadi mekanistik di bawah tekanan regulasi OJK dan SOP yang ketat. Praktik saling tolong-menolong lintas fungsi ini berhasil menciptakan iklim kerja yang lebih humanis. Secara sosiologis, fenomena tersebut menjadi instrumen krusial dalam menjaga kesehatan mental karyawan di tengah tingginya beban kerja administratif yang repetitif.

Kelima, pentingnya otonomi sebagai bentuk pengakuan kemanusiaan. Melalui lensa *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), pembatasan ruang diskresi dan otonomi bukan hanya masalah manajerial, melainkan berkaitan dengan pengakuan terhadap kapasitas manusia. Implikasi sosial dari temuan ini adalah perlunya pergeseran paradigma manajemen dari orientasi "mengontrol" menjadi "memberdayakan". Penganugerahan otonomi yang lebih luas merepresentasikan bentuk apresiasi terhadap kematangan profesional, yang secara sosiologis akan mengeskalasi harga diri (*self-esteem*) serta martabat karyawan sebagai subjek yang berdaya, alih-alih hanya diposisikan sebagai instrumen produksi dalam sistem keuangan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Sekalipun penelitian ini telah diupayakan berjalan secara sistematis dan sesuai dengan kaidah metodologis, peneliti menyadari adanya sejumlah keterbatasan dalam generalisasi temuan. Hal ini terutama berkaitan dengan sifat data yang bersumber dari persepsi subjektif responden serta penggunaan data kolektif yang menuntut kehati-hatian dalam proses interpretasi. Oleh karena itu, penerapan hasil penelitian ini pada konteks yang berbeda harus dilakukan secara selektif. Adapun rincian keterbatasan yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

Pertama, batasan pada ukuran sampel dan ruang lingkup generalisasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode total sampling pada 30 karyawan tetap di PT BPR Gunung Merbabu. Meskipun jumlah ini mewakili seluruh populasi di lokasi penelitian, ukuran sampel yang relatif kecil dalam analisis statistik (PLS-SEM) dapat membatasi kekuatan generalisasi hasil penelitian pada institusi perbankan yang lebih besar atau sektor industri yang berbeda. Karakteristik BPR sebagai lembaga keuangan mikro dengan budaya kekeluargaan yang spesifik mungkin memberikan dinamika yang berbeda dibandingkan dengan bank umum konvensional.

Kedua, ketergantungan pada data *self-report* (laporan mandiri). Pengumpulan data mengenai variabel Iklim Komunikasi Organisasi, OCB, dan Motivasi Kerja dilakukan melalui kuesioner yang diisi sendiri oleh responden berdasarkan persepsi subjektif responden. Hal ini membuka celah bagi munculnya *bias social desirability*, di mana responden cenderung memberikan jawaban yang

dianggap ideal di mata manajemen daripada menggambarkan kondisi psikologis yang sesungguhnya. Meskipun anonimitas telah dijamin, sifat subjektif dari persepsi individu tetap menjadi faktor yang sulit dikontrol sepenuhnya secara objektif.

Ketiga, sifat penelitian menggunakan desain *cross sectional*. Penelitian ini hanya memotret dinamika organisasi pada satu titik waktu tertentu (*snapshot*). Padahal, perilaku organisasi seperti OCB dan Motivasi Kerja bersifat fluktuatif dan sangat dipengaruhi oleh perubahan kebijakan manajemen atau kondisi ekonomi makro. Penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal guna melihat perubahan pola hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Keempat, terbatasnya variabel yang diteliti dalam model. Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel independen dan satu variabel intervening. Masih terdapat faktor-faktor lain (seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, atau stres kerja) yang belum terakomodasi dalam model penelitian ini namun memiliki potensi besar dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Kelima, kekakuan instrumen kuantitatif dalam menangkap fenomena kualitatif. Meskipun analisis jalur telah memberikan gambaran hubungan antarvariabel, metode kuantitatif memiliki keterbatasan dalam menggali alasan mendalam di balik "Paradoks Motivasi" yang ditemukan. Kurangnya data kualitatif (melalui wawancara mendalam) menyebabkan interpretasi terhadap fenomena seperti "partisipasi semu" atau "hambatan struktural" dilakukan

berdasarkan inferensi statistik dan teori pendukung, tanpa testimoni langsung yang lebih spesifik dari para pelaku organisasi.

5.4 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan keterbatasan yang telah diidentifikasi, berikut adalah saran yang disusun secara naratif, praktis, dan akademis, baik untuk kepentingan manajemen PT BPR Gunung Merbabu maupun untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

1. Saran bagi manajemen PT BPR Gunung Merbabu

Manajemen disarankan untuk segera melakukan langkah-langkah strategis guna memecah "sumbatan struktural" yang menghambat konversi motivasi menjadi kinerja nyata melalui:

- a) Optimalisasi saluran komunikasi partisipatif: Pimpinan perlu bergerak melampaui komunikasi instruksional dengan menciptakan ruang dialog yang autentik. Pemberian kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan ide atau kritik tanpa rasa takut akan meningkatkan *sense of ownership* dan pemenuhan kebutuhan otonomi karyawan.
- b) Formalisasi sistem penghargaan (*reward system*): Manajemen harus menyusun skema insentif yang transparan dan terukur secara kuantitatif. Penyelarasan antara kontribusi ekstra-peran (OCB) dengan penghargaan materiil/ formal akan memberikan "kompas" bagi energi motivasi karyawan agar terarah pada peningkatan *output* kinerja (seperti ketepatan waktu dan pencapaian target).

- c) Evaluasi standar kompensasi: Mengingat skor kecukupan gaji merupakan indikator terendah, manajemen perlu melakukan penyesuaian kesejahteraan secara bertahap. Hal ini krusial untuk memperkokoh fondasi kebutuhan dasar karyawan agar mereka memiliki fokus penuh pada produktivitas maksimal.
- d) Pelatihan koordinasi interpersonal: Untuk memperbaiki dimensi *courtesy* yang rendah, diperlukan pelatihan kerja sama tim (*team building*) yang menekankan pada komunikasi preventif antar-unit kerja demi kelancaran operasional bank yang saling bergantung.

2. Saran bagi penelitian selanjutnya

Bagi peneliti yang tertarik untuk mengembangkan kajian di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, disarankan untuk:

- a) Memperluas variabel penelitian: Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan situasional atau budaya organisasi, yang diduga kuat menjadi faktor penentu dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara motivasi dan kinerja di organisasi yang kaku.
- b) Menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*): Penggunaan kualitatif (wawancara mendalam) bersamaan dengan kuantitatif akan sangat membantu dalam menggali alasan mendalam di balik fenomena "Paradoks Motivasi" atau "Partisipasi Semu" yang tidak bisa dijelaskan sepenuhnya oleh angka statistik.
- c) Memperluas locus dan ukuran sampel: Penelitian di masa depan disarankan untuk mengambil sampel dari beberapa BPR yang berbeda (multisitus) atau membandingkannya dengan bank umum konvensional untuk melihat apakah

rigiditas regulasi memberikan dampak yang sama terhadap jalur mediasi motivasi.

- d) Menggunakan studi longitudinal: Mengingat perilaku manusia bersifat dinamis, penelitian di masa depan disarankan menggunakan rentang waktu yang lebih lama (longitudinal) untuk melihat konsistensi pengaruh Iklim Komunikasi dan OCB terhadap kinerja setelah adanya perubahan kebijakan manajemen.