

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran dukungan atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan BRI KC Semarang Pattimura, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya dukungan yang diberikan oleh atasan belum mampu secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan di sektor perbankan tidak ditentukan oleh faktor intensitas dukungan atasan, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh kompetensi individu, kejelasan sistem kerja, serta standar operasional prosedur yang sudah terstruktur dengan baik di lingkungan perusahaan perbankan. Pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan membutuhkan peran variabel perantara berupa kepuasan kerja agar dapat memberikan dampak yang signifikan.
2. Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura dengan arah hubungan yang positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan oleh atasan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dukungan atasan berperan penting dalam membentuk kondisi

psikologis positif karyawan, seperti rasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam menjalankan pekerjaan, kemudian pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan positif.

3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura dengan arah hubungan yang positif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mendorong kinerja karyawan secara nyata. Karyawan yang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, dari sisi hubungan dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, maupun kualitas pengawasan dari atasan, cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, serta produktivitas yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
4. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura. Hasil ini membuktikan bahwa pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan harus melalui pembentukan kepuasan kerja terlebih dahulu. Mediasi penuh ini menunjukkan bahwa dukungan atasan baru dapat memberikan dampak nyata terhadap kinerja karyawan apabila berhasil membentuk kepuasan kerja yang optimal pada diri karyawan.

Penelitian ini secara keseluruhan menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura memerlukan pendekatan terintegrasi yang tidak hanya berfokus pada penguatan kompetensi teknis, tetapi juga memperhatikan kualitas dukungan atasan dan pengembangan kepuasan kerja karyawan secara berkesinambungan.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

4.2.1 Bagi Perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura

Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan masih terdapat beberapa aspek yang berada di bawah nilai optimal, maka rekomendasi yang dapat diberikan kepada BRI KC Semarang Pattimura adalah sebagai berikut:

1. Variabel dukungan atasan pada item EMO3 mengenai apresiasi kontribusi karyawan dan item EMO4 mengenai keadilan perlakuan atasan mencatat nilai paling rendah di antara seluruh item. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan disarankan untuk memperkuat budaya pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan secara lebih konsisten dan terstruktur. Hal ini dapat diwujudkan melalui program *employee recognition* yang memberikan apresiasi formal maupun informal kepada karyawan yang menunjukkan kinerja dan kontribusi baik, seperti pengakuan pencapaian dalam forum internal tim setiap rapat atau penghargaan bulanan dilengkapi *reward*. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa perlakuan atasan terhadap seluruh karyawan diterapkan secara adil dan merata, misalnya melalui pelatihan kepemimpinan yang menekankan aspek keadilan dan inklusivitas dalam pengelolaan tim.
2. Variabel kinerja karyawan pada item KUN3 mengenai kemampuan memenuhi target ketika terjadi lonjakan beban kerja dan KUN1 mengenai kemampuan memenuhi target dalam kondisi normal mencatat nilai paling rendah di variabel

ini. Perusahaan disarankan untuk mengkaji mekanisme penetapan dan distribusi target, khususnya dalam situasi ketika terjadi penambahan beban kerja secara mendadak. Dukungan berupa penyesuaian sumber daya, pemberian pelatihan tambahan, koordinasi antartim yang lebih baik, serta fleksibilitas dalam pengelolaan prioritas tugas saat beban kerja meningkat perlu diperkuat agar karyawan dapat mempertahankan produktivitas tanpa mengalami tekanan berlebih. Atasan juga dapat berperan lebih aktif dalam membantu mengatur prioritas pekerjaan pada situasi tersebut sebagai bentuk dukungan instrumental yang nyata.

3. Variabel kepuasan kerja pada item PP2 mengenai kepuasan terhadap promosi yang didapatkan dan item SIF3 mengenai sejauh mana pekerjaan memberikan tantangan menjadi item dengan nilai terendah. Berdasarkan hasil tersebut, untuk item PP2 perusahaan disarankan meningkatkan transparansi jalur karier dengan mengkomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan mengenai kriteria, mekanisme, dan jadwal evaluasi promosi jabatan. Keterbukaan informasi ini akan mengurangi ketidakpastian yang dirasakan karyawan dan mendorong motivasi untuk terus meningkatkan kinerja. Saran terhadap aspek item SIF3, yaitu perusahaan dapat mempertimbangkan pengadaan program *job enrichment* seperti melibatkan karyawan dalam proyek pengembangan layanan. Hal ini dilakukan dengan tujuan memberikan variasi dan tantangan baru dalam pekerjaan, sehingga karyawan tidak merasa terjebak dalam rutinitas yang monoton dan kembali menemukan makna serta kebanggaan dalam pekerjaannya.

4.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan, sehingga pada bagian ini penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat mengembangkan dan menyempurnakan penelitian selanjutnya agar diperoleh hasil yang lebih mendalam serta tingkat generalisasi yang lebih luas. Adapun saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas model penelitian dengan menambah variabel lain seperti variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work engagement* atau variabel lainnya yang berkaitan dengan faktor internal individu seperti komitmen organisasi, *self efficacy*, dan motivasi kerja. Harapannya diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk kinerja karyawan di sektor perbankan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian yang lebih luas, misalnya dengan memperluas cakupan ke seluruh kantor cabang BRI di wilayah Semarang atau membandingkan hasil antar sektor perbankan yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini bersifat kontekstual pada BRI KC Semarang Pattimura atau dapat digeneralisasikan pada karakteristik organisasi perbankan yang lebih luas.
3. Penggunaan metode penelitian yang lebih beragam seperti pendekatan kualitatif atau *mixed methods* dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan terkait dukungan atasan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Terutama untuk memahami mengapa dukungan atasan tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja dari sudut pandang karyawan secara lebih mendalam dan personal.