

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan penelitian setelah melakukan kegiatan wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner untuk menganalisis pengaruh perubahan kebijakan terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sablina Bekasi antara lain sebagai berikut ini.

1. Yayasan Pendidikan Sablina melakukan beberapa perubahan seperti perubahan rencana bisnis, perubahan kebijakan peraturan pegawai, perubahan kebijakan promosi, perubahan kebijakan sistem penggajian, perubahan kurikulum, dan kebijakan mutasi karyawan.

Perubahan kebijakan dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan angkatan kerja yang lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Perubahan kebijakan yang dilakukan melibatkan pertimbangan kemampuan serta kapasitas individual masing-masing karyawan. Perubahan diasumsikan dapat memberikan tantangan bagi karyawan. Walaupun hampir seluruh karyawan menyetujui bahwa perubahan dilakukan karena alasan dan tujuan yang jelas, namun ada pula sekelompok karyawan yang mengalami kesulitan dalam memahami dan menerima tujuan dari dilakukannya perubahan.

Analisis perolehan data dengan penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi menunjukkan bahwa pihak manajemen Yayasan Pendidikan Sablina telah melakukan pendekatan terbaik dalam kegiatan perencanaan, penyampaian, dan penerapan perubahan kebijakan. Pihak manajemen melihat adanya beberapa

masalah, mengidentifikasi masalah tersebut, kemudian memutuskan melakukan perubahan dengan tujuan untuk penyempurnaan dan perbaikan beberapa masalah, baik yang berkaitan dengan masalah kepegawaian maupun dengan masalah kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Kepuasan kerja di Yayasan Pendidikan Sablina tidak terlalu menjadi suatu permasalahan yang sering dipertimbangkan. Pada saat penelitian dilakukan, fenomena ketidakpuasan kerja yang terlihat dipicu oleh perubahan kebijakan sistem penggajian dan cara atasan melakukan pendekatan kepada karyawan dalam mengkomunikasikan masalah perubahan tersebut. Tanggapan karyawan mengenai sistem penggajian sebagian besar diungkapkan dengan sikap yang netral dan biasa, namun cenderung menyiratkan ketidakpuasan. Hal ini terlihat dari observasi yang dilakukan pada saat kegiatan penyebaran kuesioner dilakukan. Perilaku para karyawan ketika memberi tanggapan yang berkaitan dengan sistem penggajian terlihat ragu-ragu dan sedikit menampakkan keluhan.

Karyawan merasakan ketidakpuasan namun tidak secara eksplisit diperlihatkan. Sebagian besar karyawan merasa ragu dan enggan untuk mengungkapkan ketidakpuasan atas perubahan kebijakan sistem penggajian karena tidak terbiasa terlibat konflik. Karyawan lebih memilih untuk menghindari konflik dan menerima segala keputusan pihak manajemen dibandingkan mengungkapkan rasa ketidakpuasannya. Hal ini menyebabkan pihak manajemen merasa bahwa sebagian besar karyawan dapat menerima keputusan perubahan, sehingga gejala ketidakpuasan tidak dikaji lebih mendalam.

3. Setelah membahas hasil perolehan data, dapat diketahui bahwa perubahan kebijakan memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin kuat perubahan kebijakan yang terjadi, maka semakin lemah kepuasan kerja karyawan. Pengaruh perubahan kebijakan terhadap kepuasan kerja yang negatif tersebut cukup signifikan. Sebesar 12 % variasi kepuasan kerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sablina disebabkan oleh perubahan kebijakan yang sedang terjadi. 88 % variasi kepuasan kerja selebihnya dapat dibentuk oleh faktor-faktor lain seperti yang telah dibahas sebelumnya, antara lain fasilitas dan kenyamanan lingkungan kerja, kesempatan peningkatan karir, interaksi dengan rekan kerja, serta kepribadian dan minat seorang karyawan dengan pekerjaannya.

Perubahan dalam organisasi perlu dilakukan sebagai upaya beradaptasi dengan dinamika lingkungan, perbaikan serta peningkatan kinerja organisasi tersebut secara keseluruhan. Walaupun perubahan organisasi diasumsikan dapat mengarahkan kepuasan kerja yang lebih baik, apabila tidak disertai komunikasi yang tepat perubahan tersebut dapat memicu penurunan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja.

Pihak manajemen Yayasan Pendidikan Sablina telah mencoba menyampaikan dan mengkomunikasikan perubahan kebijakan dengan baik. Komunikasi permasalahan perubahan yang disampaikan dengan terbuka tersebut bersifat parsial karena keputusan perubahan kebijakan tersebut menyiratkan hasil yang dirasa tidak setara oleh karyawan. Komunikasi yang pada awalnya diasumsikan dapat memberikan penjelasan dan mencoba bersifat terbuka mengenai perubahan justru memicu permasalahan lain.

Sebagian besar karyawan Yayasan Pendidikan Sablina memiliki pandangan nilai tradisional berbasis agama yang mengutamakan keikhlasan dalam menerima sesuatu. Karyawan mencoba menutupi rasa ketidakpuasan dan mengendalikan emosi dengan kecerdasan spiritual sehingga karyawan cenderung menghindari konflik dan menerima keputusan pimpinan. Hal ini menyebabkan pihak manajemen kurang teliti mengamati bahwa sebenarnya gejala ketidakpuasan kerja masih dirasakan oleh sebagian besar karyawan.

5.2 Saran

Setelah mengkaji fenomena ketidakpuasan kerja karyawan yang diasumsikan dipicu oleh perubahan kebijakan organisasi, rekomendasi yang dapat diberikan untuk permasalahan serupa dan penelitian selanjutnya antara lain:

1. Perubahan kebijakan dalam organisasi dapat diantisipasi dengan komunikasi dan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik karyawan. Penyampaian maksud dari perubahan sebaiknya disertai dengan pertimbangan prinsip kesetaraan.
2. Dampak perubahan dapat diatasi dengan partisipasi dan keterlibatan karyawan dari semua tingkatan pekerjaan. Partisipasi yang optimal dapat menyebabkan pencapaian tujuan organisasi yang lebih cepat, meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dengan kegiatan organisasi dapat mengasah "*sense of belonging*" yang tinggi terhadap organisasi, serta sikap afektif terhadap pekerjaan.
3. Salah satu solusi lain yang diasumsi dapat mengatasi permasalahan perubahan yaitu dengan menjamin pemberian "*award*" baik yang bersifat mengikat atau tidak kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik, sesuai

dengan prinsip kesetaraan atas kontribusi yang diberikan. Karyawan yang bekerja dengan tujuan tertentu dapat memicu sikap afektif terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Ketika merasa diakui dan dihargai atas pekerjaan yang dilakukan, seorang karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi.

4. Penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pendekatan serta komunikasi seperti apa yang paling sesuai dilakukan untuk menunjang dan mendukung partisipasi yang lebih optimal.