BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan di Bab IV mengenai variabel Kesetaraan dan Rasa hormat (X_1), Toleransi terhadap keberagaman (X_2), dan Keadilan tenaga kerja (X_3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Y) pada Pegawai di Kantor BKPSDM Kota Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesetaraan dan Rasa Hormat berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi pegawai terhadap kesetaraan dan rasa hormat tidak selalu mendorong munculnya perilaku ekstra-peran. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kesetaraan dan perlakuan yang penuh hormat cenderung dipersepsikan sebagai standar normatif yang wajib dipenuhi, sehingga tidak secara langsung memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal.

2. Toleransi terhadap keberagaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat toleransi pegawai terhadap perbedaan latar belakang, pandangan, dan karakteristik individu, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan

Organisasi). Variabel ini merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), sehingga toleransi terhadap keberagaman menjadi kunci dalam mendorong kontribusi sukarela pegawai demi kepentingan organisasi.

3. Keadilan Tenaga Kerja berpengaruh secara negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan tenaga kerja lebih berperan dalam menciptakan kepuasan terhadap tugas formal dibandingan mendorong perilaku ekstra-peran. Pegawai yang merasa telah diperlakukan secara adil cenderung menganggap kewajiban kerja telah terpenuhi, sehingga tidak selalu terdorong untuk melakukan kontribusi tambahan diluar peran formal.
4. Secara simultan, Kesetaraan dan Rasa Hormat, Toleransi terhadap Keberagaman, dan Keadilan Tenaga Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen keberagaman secara keseluruhan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai.
5. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,588 menunjukkan bahwa 58,8 % variasi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini, sedangkan 41,2 % sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model

penelitian ini contohnya seperti Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan, Dukungan Sosial, Komitmen Organisasis dan masih banyak faktor yang mempengaruhi .

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dan kesimpulan yang sudah diuraikan, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

1. Bagi manajemen BKPSDM Kota Malang, disarankan untuk meningkatkan toleransi terhadap keberagaman melalui komunikasi yang inklusif dan pelatihan keberagaman, karena variabel ini terbukti paling berpengaruh dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
2. Manajemen perlu mengombinasikan penerapan kesetaraan dan keadilan tenaga kerja dengan pemberian apresiasi dan pengakuan atas kontribusi ekstra pegawai, agar tidak hanya memenuhi kewajiban normatif tetapi juga mendorong perilaku sukarela.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain diluar manajemen keberagaman, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, atau komitmen organisasi, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).