



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap “Analisis Pengaruh *Employee Engagement*, *Work Environment*, dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment* telaah pada Karyawan PT. XYZ” yang dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan dari analisis data profil responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Berjenis kelamin pria, yaitu sebanyak 69 orang atau sebesar 53%.
 - b. Berusia 26 – 30 tahun, yaitu sebanyak 73 orang atau sebesar 55%.
 - c. Lama bekerja di perusahaan selama 2 – 4 tahun, yaitu sebanyak 96 orang atau sebesar 73%.
 - d. Memiliki status sudah menikah, yaitu sebanyak 94 orang atau sebesar 72%.
 - e. Memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 68 orang atau sebesar 52%.
 - f. Berada pada level *staff*, yaitu sebanyak 113 orang atau sebesar 86%.
 - g. Bekerja pada divisi *Industrial Engineering*, yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 10,6%.

2. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. XYZ terdapat pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap *organizational commitment* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.107 dan nilai *p-value* sebesar 0.584. Kedua variabel ini memiliki hubungan yang tidak signifikan karena nilai *p-value* di atas 0.05.
3. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. XYZ terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work environment* terhadap *organizational commitment* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.770 dan nilai *p-value* sebesar 0.000.
4. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. XYZ terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational learning* terhadap *organizational commitment* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.681 dan nilai *p-value* sebesar 0.000.

5.2 Saran

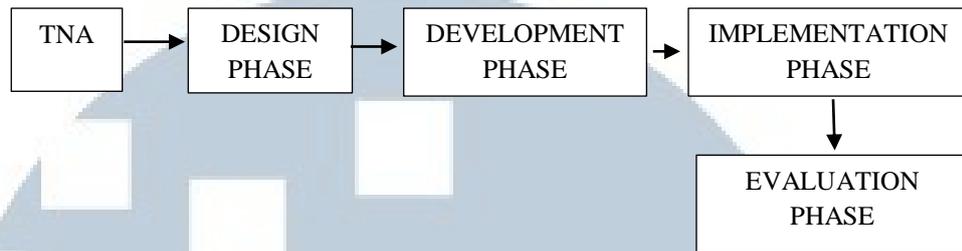
5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan dari hasil penelitian, berikut adalah beberapa saran yang peneliti dapat berikan untuk perusahaan PT.XYZ :

1. Danish, *et al.* (2013) mengatakan bahwa *work environment* yang baik merupakan lingkungan yang terdiri dari semua faktor mengenai pekerjaan, seperti : fasilitas untuk melakukan pekerjaan, tempat kerja yang nyaman, aman, dan tidak ada kebisingan. Dalam penelitian ini perusahaan disarankan untuk meningkatkan WE4 karena memiliki nilai *mean* paling kecil yakni lingkungan kerja karyawan belum cukup tenang, berdasarkan

dari hasil *in-depth interview* tempat kerja karyawan saat ini bersamaan dengan divisi-divisi lain sehingga ruangan tidak selalu tenang. Jika perusahaan memiliki dana lebih, saran yang dapat peneliti berikan yakni perusahaan dapat menginvestasikan dana tersebut untuk membangun ruangan per divisi, memberikan partisi per divisi. Perusahaan juga dapat mengeluarkan *working instruction* yang mendorong karyawan untuk melakukan komunikasi dalam organisasi melalui intranet, *massanger* yang berhubungan dengan pekerjaan sehingga komunikasi yang dilakukan produktif yakni komunikasi mengenai seputar pekerjaan. Saran lain yang dapat peneliti berikan yakni perusahaan dapat memasang *sign* “dilarang berisik” pada dinding ruangan kantor, perusahaan dapat memisahkan divisi yang menyebabkan kebisingan di ruangan kantor.

2. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, perusahaan disarankan untuk meningkatkan indikator OL1 karena memiliki nilai *mean* paling kecil. Perusahaan kurang dalam menciptakan peluang belajar berkelanjutan. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt salah satu faktor yang membuat karyawan ingin pindah tempat kerja adalah perusahaan yang tidak menyediakan peluang *training* dan pengembangan diri yang lebih baik. *Training* dan pengembangan erat kaitannya dengan pemberdayaan karyawan, karyawan yang diberdayakan atau dikembangkan oleh perusahaan dapat terus mengembangkan potensi-potensi yakni *knowledge*, *skill* dan *attitude* dalam dirinya sehingga kemungkinan adanya kenaikan peluang karir (PortalHR, 2016).



Sumber : Blanchard & Thacker, 2010

Gambar 5.1 Proses *Training* dan *Development*

Saran yang dapat diberikan peneliti dalam menciptakan peluang belajar berkelanjutan bagi karyawan, perusahaan dapat memberikan *training* melalui beberapa proses yakni:

- a. *Training need analysis* di mana perusahaan menganalisis kebutuhan *training* yang disesuaikan dengan kompetensi karyawan di masing-masing divisi. Dalam penelitian ini peneliti memberi contoh pada divisi *industrial engineering* yakni setelah menganalisis dari sisi organisasi, tugas dan individu ternyata terdapat kesenjangan antara *actual performance* dengan *expected performance* pada divisi *industrial engineering* seperti sering terjadi salah dalam membuat SOP *working instruction*, *shifting*, cara mengatur orang untuk karyawan produksi.
- b. *Design phase* di mana perusahaan merencanakan program *training* secara keseluruhan termasuk objektif, mengetahui siapa sasarannya, kenapa dilakukan *training* contoh: sasarannya divisi *industrial engineering*. *Training* dilakukan untuk meningkatkan *hard skill* karyawan non produksi divisi *industrial engineering* dalam

mengurangi kesalahan dalam pembuatan SOP divisi *industrial engineering* karyawan produksi dan bagaimana cara mengatur orang.

- c. *Development phase* yakni tahap perusahaan mendesain bagaimana metode instruksional yang spesifik contoh: metode *training* yang digunakan yakni *on-the-job training* dengan *coaching*.
- d. *Implementation phase* di mana perusahaan menyiapkan modul bagi *trainer* dan mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan *trainee* saat *training* contoh: mempersiapkan modul *training* seperti modul cara pembuatan SOP yang baik, cara mengatur orang, mempersiapkan ruangan dengan fasilitas.
- e. *Evaluation phase* yaitu perusahaan melihat hasil dari *training* yang diberikan pada karyawan contoh : bisa dengan *pre-test* dan *post-test*, kemudian menilai perubahan *performance* dari karyawan yang dapat dilihat melalui KPI (*Key Performance Indikator*) dari karyawan.

3. Berdasarkan dari hasil penelitian perusahaan disarankan untuk meningkatkan indikator AC1 karena memiliki nilai *mean* paling kecil. Tidak semua karyawan setuju jika mereka merasa senang menghabiskan sisa karir mereka di PT. XYZ. Berdasarkan hasil *in-depth interview* karyawan merasa selama bekerja di sana tidak dikembangkan oleh perusahaan sehingga tidak mengalami peningkatan karir. Dalam hal ini perusahaan bisa melakukan pengembangan karyawan dengan memberikan dukungan dari atasan, seperti saran karir, pemberian penghargaan terhadap dan *promotion* kenaikan jabatan untuk karyawan berprestasi. Jika

promotion kenaikan jabatan tidak memungkinkan untuk dilakukan karena tidak tersedianya posisi kosong untuk suatu jabatan, perusahaan dapat menerapkan *job grading* yakni menetapkan pekerjaan kedalam kategori, dan menentukan tingkat gaji yang dapat dilihat melalui analisis jabatan seperti *job description*, *job performance standart*, dan *job specification*. Sehingga meskipun dari sisi struktural jabatan tidak naik namun dari sisi gaji, tanggung jawab dan wewenang akan naik.

4. Berdasarkan dari hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memperhatikan indikator CC2 karena memiliki nilai *mean* paling kecil. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan pada karyawan PT. XYZ mereka mengatakan tidak sulit untuk meninggalkan perusahaan saat ini, karena mereka yakin dengan kemampuan yang mereka miliki bisa mendapatkan tempat kerja lain yang setara bahkan lebih dari PT. XYZ.

Dalam hal ini perusahaan bisa mempertahankan karyawan dengan cara memberikan kompensasi atau remunerasi yang adil. Menurut J., A. (2014) Salah satu faktor yang memfasilitasi *employee engagement* adalah kompensasi. Kompensasi atau remunerasi merupakan atribut yang dibutuhkan untuk dapat memotivasi karyawan dalam lebih fokus pada pekerjaannya. Diharapkan dengan pemberian kompensasi, dan *reward*

yang adil dapat membuat karyawan semakin *engaged* dengan perusahaan.

Untuk dapat mengukur pemberian kompensasi yang adil bagi karyawan, perusahaan dapat melakukan *salary survey* pada perusahaan yang sejenis, menerapkan *merit pay plans* dan *performance appraisal* di mana individu

yang mengerjakan jenis pekerjaan yang sama di organisasi yang sama akan dibayar lebih tinggi pada individu yang berprestasi, atau berkinerja lebih tinggi.

5. Berdasarkan dari hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memperhatikan indikator NC1 karena memiliki nilai *mean* paling kecil. Berdasarkan hasil *in-depth interview* pada karyawan PT.XYZ, jika karyawan mendapatkan keuntungan mereka tidak segan untuk meninggalkan perusahaan. Saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi perusahaan adalah, sebaiknya perusahaan meningkatkan *emotional attachment* pada karyawan seperti memberikan waktu kerja yang fleksibel yakni tidak terpaku pada aturan 08.00-17.00, karyawan bisa *remote work* yakni bekerja di lokasi yang berbeda, dan sikap atasan terhadap karyawan yang baik serta pengertian. Hal tersebut diharapkan mampu membuat karyawan nyaman bekerja di perusahaan PT.XYZ sehingga niat untuk pindah ke perusahaan lain berkurang.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka peneliti mengajukan beberapa saran bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut :

1. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang terdapat dalam jurnal penelitian Abdullah & Ramay, (2012) yakni variabel *pay satisfaction* dan *job security* apabila terdapat fenomena pada objek penelitian yang akan diteliti agar dapat

mengidentifikasi pengaruh hubungan terhadap variabel *organizational commitment*.

2. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan indikator dari *employee engagement* yang lain dalam jurnal Hanaysha, (2016) dan indikator dari dimensi *organizational commitment* yang lainnya dalam jurnal Yücel, (2012) yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator tersebut jika terdapat dalam fenomena penelitian.
3. Untuk memperkaya informasi terkait *organizational commitment* peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan *antecedent* dari *organizational commitment* yakni *turnover intention* dalam jurnal Yücel, (2012).
4. Peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya untuk mendapatkan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil yang didapatkan akurat dan dapat mewakili jawaban dari keseluruhan populasi.
5. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan objek industri yang lain. Peneliti selanjutnya dapat meneliti pada industri perbankan, perhotelan, property, penerbangan sehingga dapat melihat hasil pengaruh hubungan pada variabel maupun dimensi penelitian terhadap karyawan dari sektor industri lainnya