

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian “ Analisis Pengaruh *Extrinsic Reward, Intrinsic Reward* terhadap *Affective Commitment* telaah pada karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi” yang dilakukan peneliti menggunakan teknik analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS 22 , maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil *descriptive study* dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan dari hasil profil responden, mayoritas responden di dalam penelitian ini adalah :

Berdasarkan profil responden, peneliti menyimpulkan bahwa pada penelitian ini didominasi oleh 60% laki- laki (74 orang) dan 40% perempuan (46 orang), 32% dengan usia 31- 35 tahun. Mayoritas sebesar 85% berpendidikan S1, 100% karyawan berstatus karyawan tetap, 56% dengan masa kerja 1- 5 tahun. Responden penelitian ini berada pada divisi *Finance* sebesar 10%, divisi *Human Resource* sebanyak 8%, divisi *Marketing* sebesar 18%, divisi *Advertising* sebesar 18%, divisi *Event* sebesar 46%, dan divisi Administratif sebesar 7%.

- Berdasarkan hasil penilaian dari responden terhadap indikator-indikator variabel *Extrinsic Reward* pada tabel 4.2 dapat disimpulkan

karyawan setuju jika perusahaan sudah memberi reward yang memuaskan.

- Berdasarkan hasil penilaian dari responden terhadap indikator-indikator variabel *Intrinsic Reward* yang terdapat pada tabel 4.4 dapat disimpulkan jika karyawan setuju bahwa mereka merasa puas dengan intrinsic reward yang diberikan oleh perusahaan.
 - Berdasarkan hasil penelitian dari responden terhadap indikator-indikator variabel *Affective Commitment* yang terdapat pada tabel 4.5 dapat disimpulkan jika karyawan setuju untuk berkomitmen dengan perusahaan.
 - Berdasarkan hasil penelitian dari reponden terhadap indikator-indikator variabel *Knowledge Transfer* yang terdapat pada tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju untuk bersedia membagikan pengetahuan di dalam perusahaan.
2. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *extrinsic reward* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *ffective commitment* pada PT. Dwi Putra Kreasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.535, dan nilai *p-value* sebesar 0.002 (lebih kecil dari 0.05)
 3. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *intrinsic reward* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *ffective commitment* pada PT. Dwi Putra Kreasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *standard coefficient* sebesar 1.186, dan nilai *p-value* sebesar 0.035 (lebih kecil dari 0.05).

4. Hasil analisis uji hipotesis variabel *affective commitment* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *knowledge transfer* pada PT. Dwi Putra Kreasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *standard coefficient* sebesar 1.223, dan nilai *p-value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0.005)

5.2 Saran

5.2.1 Saran bagi perusahaan

Berdasarkan hasil temuan yang peneliti temukan, maka terdapat beberapa saran yang peneliti berikan :

1. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *extrinsic reward* rata-rata menghasilkan jawaban dalam kategori “baik”. Dalam hal ini, PT. Dwi Putra Kreasi sudah memberikan *extrinsic reward* sesuai dengan kategori pekerjaan serta kontribusi yang sudah dilakukan. Namun perusahaan tetap harus meningkatkan *extrinsic reward*. Sehingga peneliti dapat memberikan saran bagi perusahaan sebagai berikut :

- Untuk aspek pada indikator ER2 yaitu pernyataan bahwa karyawan merasa cukup puas dengan jumlah insentif yang diterima sesuai dengan kontribusi yang mereka lakukan dalam pekerjaan dikarenakan merupakan *mean* yang terkecil, sehingga peningkatan lebih diprioritaskan pada aspek ini. Sehingga peneliti akan memberikan saran yaitu sebaiknya perusahaan dapat mengkaji ulang mengenai insentif yang diberikan bagi karyawan. Berdasarkan indikator yang ada, peningkatan dapat dilakukan dari segi insentif yaitu perusahaan dapat melakukan perbaikan dengan menyeimbangkan jumlah

pemberian insentif terkait dengan dinas luar terutama untuk karyawan pada divisi *event*, *advertising*, dan *marketing* sesuai dengan pekerjaan- pekerjaan yang dilakukan saat melakukan dinas luar tersebut, misalnya disesuaikan dengan wilayah, jenis proyek, kelas transportasi, pelayanan, amenities. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan menjadi termotivasi dan memiliki komitmen untuk dapat memberikan performa kerja yang maksimal karena adanya keseimbangan antara pekerjaan dan insentif yang diberikan, selain itu perusahaan juga dapat menyesuaikan dengan cara membuat matrix pemberian insentif yaitu berdasarkan *job grading*, lama bekerja karyawan, dan juga kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Insentif merupakan salah satu bagian dari *extrinsic reward* yang sangat penting terutama untuk perusahaan yang bergerak di bidang *event organizer* dan *advertising*. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi secara berkala mengenai pemberian insentif dinas luar karyawan. Fungsi evaluasi yaitu agar perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan sudah merasa puas dengan insentif yang diberikan, karena nantinya akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan dalam bekerja serta terhadap perusahaan.

- Divisi HRD sebaiknya dapat memanfaatkan penggunaan KPI (*Key Performance Indicator*), karena selama ini perusahaan kurang memaksimalkan KPI untuk penilaian kinerja. KPI dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan pengelolaan *compensation* dan *benefit*. KPI digunakan untuk melihat pencapaian target pekerjaan

dan untuk menilai kinerja karyawan. Dari KPI, HRD dapat menentukan pemberian kompensasi dan *benefit* berdasarkan hasil penilaian mengenai pekerjaan yang sudah dilakukan (*pay for performance*). Dalam peningkatan kepuasan karyawan terhadap variabel *extrinsic reward*, peneliti memiliki saran bagi perusahaan yaitu dapat memberikan pembayaran *overtime* bagi karyawan yang melakukan pekerjaan diluar jumlah jam kerja yang sudah ditentukan, karena sampai saat ini, perusahaan masih tidak menganggarkan pembayaran *overtime* untuk karyawan yang melakukan pekerjaan diluar jumlah jam kerja. Berdasarkan undang undang Ketentuan Pemberian Upah Lembur, *overtime* dapat diberikan yaitu (UU No 13 2003 & Kepmenakertrans No 102 Tahun 2004) sesuai dengan waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 8 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah, jika disesuaikan dengan ketentuan Undang- Undang, PT. Dwi Putra Kreasi seharusnya dapat memberikan upah lembur (*overtime*). Karyawan seringkali melakukan lembur terkait dengan tenggat waktu pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu bagi karyawan perempuan yang melakukan lembur perusahaan dapat memberikan fasilitas transportasi berupa *voucher* taksi Blue-Bird. Dengan diberikan uang lembur (*overtime*) serta fasilitas karyawan menjadi

merasa dihargai dari sisi pekerjaan, dan dapat berpengaruh terhadap komitmen ke perusahaan.

- Perusahaan perlu melakukan kontrol serta evaluasi berkala terkait dengan *extrinsic reward* yang diberikan bagi karyawan, dengan tetap memberikan gaji dan insentif sesuai dengan kategori dan kontribusi pekerjaan karyawan, memberikan bonus kepada karyawan ketika mencapai target tertentu yang sudah ditentukan perusahaan, memperhatikan *benefit* apa saja yang berhak diterima oleh karyawan. Serta perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan sehingga dapat memberikan motivasi dalam bekerja.
- Dalam menentukan jumlah dan bentuk kompensasi, perusahaan sebaiknya tetap memperhitungkan keadilan internal dan eksternal, sehingga untuk posisi yang sama di divisi berbeda juga mendapatkan besaran kompensasi yang sama.
- Divisi HRD di perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan dan memaksimalkan program pelatihan secara berkala, khususnya untuk divisi *Event* dan *Advertising*. Pelatihan yakni dalam bentuk *mentoring*. Karyawan akan didampingi oleh para mentor, dan berlatih secara langsung saat melakukan proyek *event*, *advertising*. *Training* dengan metode ini dirasa akan lebih efektif dan mudah dipahami ketika karyawan terjun langsung di lapangan. *Training* dilakukan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan dari *soft skill* dan *hard skill* karyawan sehingga dapat memiliki keterampilan baru serta pengalaman yang dapat mendukung

pekerjaannya. Setelah program *training* selesai dilaksanakan, maka perusahaan dapat melakukan evaluasi, untuk melihat hasil dari *training* tersebut dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan dalam perusahaan. Program *training* juga sebagai salah satu cara perusahaan dalam mengelola dan membagikan pengetahuan (*knowledge transfer*), karena di dalam *training* seorang mentor akan membagikan dan menularkan ilmunya kepada peserta (karyawan).

2. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *intrinsic reward*, rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini, PT. Dwi Putra Kreasi sudah memberikan *intrinsic reward* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus memperhatikan *intrinsic reward* yang diberikan bagi karyawan, demi meningkatkan komitmen afektif. Peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

- Pada variabel *intrinsic reward* perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pada indikator IR1 karena memiliki *mean* paling kecil dengan pernyataan bahwa karyawan mendapatkan pengakuan dari pekerjaan yang sudah dilakukan, jumlah presentase jawaban berada dikategori cukup. Pendekatan yang cocok terhadap variabel yaitu dengan meningkatkan pemberian apresiasi terkait dengan pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh karyawan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dari segi kinerjanya yaitu berupa *employee of the month*. Dengan penghargaan

ini, karyawan merasa perusahaan memberikan apresiasi atas pekerjaan yang sudah dilakukan, dan dapat berpengaruh untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan juga menjadi terpacu untuk selalu belajar dan menggali potensi dan skill yang dimiliki. Namun, jika pihak perusahaan tidak memberikan apresiasi prestasi yang telah dicapai maka akan menyebabkan karyawan tersebut menjadi kehilangan komitmen terhadap perusahaan dan motivasi dalam bekerja di perusahaan, akibatnya karyawan tersebut bisa saja memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

- Perusahaan dapat memberikan kesempatan secara adil bagi karyawan untuk dapat diberikan tanggung jawab dalam menangani suatu pekerjaan terkait proyek *event* dan *advertising*, karena dibuktikan dari hasil *indepth interview* dan observasi langsung yang menunjukkan bahwa beberapa atasan cenderung memilih karyawan yang sama untuk menjadi *leader*, padahal karyawan lain juga memiliki potensi dan pengalaman untuk menangani proyek. Dalam hal ini, perusahaan dapat menjadikan KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai acuan penilaian untuk melihat karyawan yang memang sebenarnya memiliki potensi untuk dapat diberikan tanggung jawab sebagai *leader*. Pengembangan potensi diperlukan agar karyawan menjadi lebih berpengalaman dan mampu untuk menguasai sebuah skill dan ketrampilan baru guna menunjang pekerjaan yang dilakukan. .
- Perusahaan memberikan kesempatan sesuai dengan jabatan dan posisi serta kapasitas karyawan untuk dapat mengambil keputusan sendiri,

sehingga karyawan merasa dihargai dari sisi kemampuan dalam pembuatan ide dan strategi, serta memberikan otonomi yang memungkinkan karyawan melakukan tindakan terbaik dalam situasi tertentu. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat memiliki kesempatan untuk bertumbuh baik dari segi kinerja serta kepercayaan diri (pribadi). Serta secara nyata dapat meningkatkan *outcome* yang dihasilkan serta komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

3. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *affective commitment* rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi memiliki komitmen afektif terhadap perusahaan Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus mampu mempertahankan komitmen afektif karyawannya. Peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

- Pada variabel *affective commmitment* perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pada indikator AC5 karena memiliki *mean* paling kecil dengan pernyataan bahwa perusahaan memiliki makna pribadi bagi karyawan. Sehingga pendekatan yang cocok yaitu dengan adanya *reward* berupa pengakuan (*recognition*) yang dapat meningkatkan *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Rasa memiliki harus terus
- Perusahaan lebih melibatkan karyawan didalam pengambilan keputusan. Dengan mengikutsertakan karyawan untuk dapat terlibat dalam memberikan ide dan masukan, karyawan menjadi merasa dihargai dan menganggap dirinya merupakan bagian di dalam

perusahaan,. Berdasarkan dari hasil *in-depth interview*, karyawan mengatakan bahwa apresiasi dan keterlibatan diri atas pekerjaan merupakan sesuatu yang penting, karena menjadi merasa dihargai dan dipercaya, baik oleh atasan maupun perusahaan.

- Selalu menumbuhkan dan mempertahankan rasa persaudaraan diantara satu sama lain, sehingga karyawan merasa diterima didalam lingkungan sosial perusahaan, yang tentunya dijadikan sebagai salah satu budaya didalam perusahaan. Caranya yaitu dengan melakukan *sharing* guna mempererat hubungan antara atasan dan bawahan, sesama rekan kerja, dan hubungan antar divisi agar lingkungan kerja menjadi lebih nyaman. Hal ini dilakukan untuk membentuk keterikatan emosional, dan memiliki pengaruh kepada komitmen afektif yang dimiliki terhadap perusahaan.

4. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *knowledge transfer* rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi setuju bersedia untuk dapat berbagi pengetahuan dengan orang lain di dalam perusahaan Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus meningkatkan pengelolaan pengetahuan agar karyawan bersedia untuk membagikan pengetahuannya. Jika sebelumnya peneliti memberikan saran untuk dapat meningkatkan afektif komitmen yang akan berpengaruh kepada keinginan karyawan untuk bersedia membagikan pengetahuannya, maka untuk *knowledge transfer*, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

- Divisi HRD perusahaan sebaiknya dapat lebih mengelola pengetahuan karyawannya yaitu melalui program *training* dengan metode *mentoring* sesuai dengan bidang atau *skill*. Metode ini dianggap lebih efektif di dunia *event organizer* karena karyawan akan langsung mendapatkan pengetahuan dengan cara mempraktekkan pekerjaan di lapangan. Hal ini dilakukan agar pengetahuan karyawan junior semakin bertambah. Di dalam pelaksanaan proses *training*, karyawan akan saling membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tujuan perusahaan, untuk meningkatkan *skill* dan kinerja karyawan. Melalui *training*, perusahaan dapat menentukan hasil evaluasi dan penilaian yang dapat digunakan perusahaan untuk melakukan analisa sekaligus dapat meningkatkan *knowledge* dan *skill* karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi

- Perusahaan dapat mengadaptasi Konsep “*Ba Concept*” sebagai bagian dari pengelolaan *Knowledge Transfer* dan juga pengembangan ke *Knowledge Creation* yaitu dengan menyediakan ruang, media serta fasilitas antara lain:

- Perusahaan dapat membentuk kegiatan *sharing session* yang bersifat *semi formal* bersama yang dilakukan secara berkala baik secara keseluruhan karyawan dan juga masing- masing divisi sehingga dapat saling membagikan pengetahuan dan bertukar informasi. Didalam *sharing session* ini, para karyawan dapat saling berinteraksi dengan tatap muka secara langsung.

Diharapkan, karyawan yang akan memberikan pengetahuan berupa ide, informasi, dan pengalaman secara bergantian. Pengetahuan yang dapat dibagikan yakni berupa *lesson learned*, *troubleshooting*, maupun pemecahan masalah baik dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Kegiatan ini dilakukan minimal sebulan sekali. Hal ini penting dilakukan karena dengan saling berbagi pengetahuan, ide, dan informasi dapat meningkatkan kompetensi para anggota karyawan di perusahaan serta dapat meningkatkan pengembangan inovasi.

- Membentuk *sharing session* yang bersifat lebih formal yaitu sebuah proses melakukan kilas balik atas apa yang sudah dilakukan di masa lalu. Topik dan konten yang dibahas terutama *project-project* yang dilakukan perusahaan baik yang berhasil, kurang maksimal, maupun gagal. Jika berhasil akan menjadi catatan bagi karyawan untuk keberhasilan yang lebih besar di masa mendatang. Sedangkan dari proyek yang gagal semua karyawan dapat belajar pelajaran apa yang dapat dipetik dari kegagalan tersebut sehingga dapat dihindari di masa mendatang. Sharing formal dapat dilakukan dalam bentuk *meeting* bersama dan kemudian hasilnya dirangkum dalam sebuah dokumen learning.
- Perusahaan dapat merencanakan fasilitas pembelajaran melalui program “*e-learning*”. Cara ini merupakan salah satu upaya perusahaan dalam melakukan pengelolaan pengetahuan dengan

lebih efektif dan efisien. Di dalam *e-learning* akan terdapat data-data informasi yang dapat dengan mudah diakses dan dipelajari terkait dengan pekerjaan yang memiliki *content* contohnya *Process Documentation* meliputi pembuatan alur tentang bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan. Di dalam alur tersebut berisi tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh pekerja atau bagaimana mereka seharusnya bekerja ketika dihadapkan pada sebuah spesial keadaan. Proses dokumentasi yang jelas akan sangat bermanfaat dalam menyimpan dan memudahkan *transfer knowledge* dari pekerja yang berpengalaman kepada pekerja yang mempunyai sedikit pengalaman kumpulan proposal pekerjaan, materi mengenai proses persiapan lelang pekerjaan, histori mengenai laporan pekerjaan, sehingga karyawan dapat dengan mudah untuk mengakses data yang digunakan sebagai proses pembelajaran kapan saja dan dimana saja, karena dilihat dari hasil observasi jika mobilitas karyawan yang tinggi, khususnya divisi *event*, *advertising*, dan *marketing*, sehingga membutuhkan metode berbagi pengetahuan yang lebih mudah dan bersifat fleksibel. Melalui *e-learning*, para karyawan juga dapat saling berinteraksi dan berbagi *skill* dan pengalaman satu sama lain..

- Perusahaan harus bisa meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja. Karena dalam proses berbagi pengetahuan diperlukan adanya komunikasi yang baik antara yang

membagikan dengan yang menerima. Selain itu diperlukan juga rasa percaya agar karyawan perusahaan bersedia untuk membagikan pengetahuan yang mereka miliki kepada orang lain.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan dari hasil penelitian, berikut merupakan beberapa saran untuk melakukan penelitian selanjutnya :

1. Penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel responden penelitian, karena jika semakin besar jumlah responden maka akan membuat penelitian selanjutnya menjadi semakin relevan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel komitmen organisasi ditinjau dari tiga model selain *Affective Commitment*, yaitu *Normative Commitment* dan *Continuance Commitment* berdasarkan jurnal Naser Valaei (2011).
3. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel- variabel yang dapat mempengaruhi *Affective Commitment* antara lain variabel *transformational leadership* berdasarkan jurnal Shelley D. Dionne (2014), variabel *job enrichment* dan *employee empowerment* berdasarkan jurnal Iman Adi Marta (2018).
4. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *Organizational Culture* berdasarkan jurnal DursunBingö (2016), *Employee Motivation* berdasarkan jurnal Natalia Martin (2009) yang dapat mempengaruhi *Knowledge Transfer*.

5. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada jenis perusahaan dengan industri dan bidang lainnya yang lebih besar.

