

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian “Analisis Pengaruh *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* terhadap *Affective Commitment* implikasi terhadap *Knowledge Transfer* telaah pada karyawan PT. Zeelandia Indonesia” maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil *descriptive study* dari penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Responden dari penelitian ini terdiri dari 111 karyawan berjenis kelamin laki-laki atau 82% dari total responden dan 25 karyawan berjenis kelamin perempuan atau 25% dari total responden. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki.
 - b. Sebanyak 37 karyawan atau sebanyak 27% dari total responden berusia sekitar 20 – 25 tahun. Sebanyak 60 karyawan atau 44% berusia sekitar 26-30 tahun. Dan sebanyak 27 karyawan atau 20% berusia sekitar 31-35, serta sebanyak 12 karyawan atau 9% berusia lebih dari 35 tahun.
 - c. Sebanyak 28 karyawan atau sebanyak 21% dari total responden berendidikan terakhir SMA/SMK. Sebanyak 18 karyawan atau 13% dari total responden berendidikan terakhir Diploma. Dan sebanyak 90 karyawan atau 66% dari total responden berpendidikan terakhir Strata 1 atau S1.

- d. Jumlah responden pada penelitian ini dengan status karyawan tetap sebanyak 136 atau 100%, sedangkan untuk karyawan yang berstatus kontrak sebanyak nol atau 0%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus karyawan tetap.
- e. Responden dari penelitian ini terdiri dari 136 karyawan dengan 10 departemen, antara lain departemen *Research and Quality* sebanyak 29 orang atau sebesar 22%, *General Affair* sebanyak 7 orang atau sebesar 5%, Marketing sebanyak 15 orang atau sebesar 11%, *Distribution* sebanyak 21 orang atau sebesar 11%, *Warehouse* sebanyak 19 orang atau sebesar 15%, *Production* sebanyak 4 orang atau sebesar 3%, *Finance* sebanyak 6 orang atau sebesar 5%, *Recruitment* 2 orang atau sebesar 2%, *Sales* 27 orang atau sebesar 21%, dan yang terakhir departemen *Strategic Management Information System (SMIS)* atau yang biasa dikenal dengan departemen Teknologi Informasi sebanyak 7 orang atau sebesar 5%.
- f. Sebanyak 124 karyawan atau sebesar 91% adalah seorang Staff. Sebanyak 11 karyawan atau 7% dari total responden adalah seorang Supervisor. Dan sebanyak 2 karyawan atau 2% dari total responden adalah seorang *Head of Departement*.
- g. Sebanyak 67 orang dengan presentase 49% telah bekerja selama 2 - 4 tahun, sebanyak 50 orang dengan presentase 37% telah bekerja selama 4 – 6 tahun, sebanyak 19 orang dengan presentase 14% telah bekerja selama lebih dari 6 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas dari

responden penelitian yaitu karyawan yang telah bekerja selama 2 – 4 tahun.

2. H1 : *Extrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *extrinsic reward* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *affective commitment* pada PT. Zeelandia Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.317, dan nilai *p-value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0.05), yang berarti bahwa penelitian ini mendukung hipotesis pada jurnal (Perez & Cruz, *The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards-Knowledge Transfer Relation*, 2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pada *extrinsic reward* terhadap *affective commitment*.

3. H2 : *Intrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *intrinsic reward* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *affective commitment* pada PT. Zeelandia Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.617, dan nilai *p-value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0.05), yang berarti bahwa penelitian ini mendukung hipotesis pada jurnal (Perez & Cruz, *The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards-Knowledge Transfer Relation*, 2015) yang menunjukkan bahwa

adanya pengaruh positif pada *intrinsic reward* terhadap *affective commitment*.

4. H3 : *Affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge transfer*.

Hasil analisis uji hipotesis variabel *affective commitment* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *knowledge transfer* pada PT. Zeelandia Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan hasil standard coefficient sebesar 0.161, dan nilai *p-value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0.005), yang berarti bahwa penelitian ini mendukung hipotesis pada jurnal (Perez & Cruz, *The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards-Knowledge Transfer Relation*, 2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pada *affective commitment* terhadap *knowledge transfer*.

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. Zeelandia Indonesia 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 :

2. Untuk aspek pada indikator ERW3 yaitu pernyataan bahwa perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan jenjang karir merupakan indikator dengan nilai *mean* yang terkecil yaitu 3,69 sehingga peningkatan lebih diprioritaskan pada aspek ini. Promosi bagi banyak karyawan tidak sering terjadi, beberapa tidak pernah mengalami sekali pun dalam karir mereka. Manajer yang membuat keputusan promosi biasanya berupaya untuk mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaan. Kriteria yang sering digunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah kinerja dan senioritas. Namun, pekerjaan yang sama yang dilakukan oleh karyawan setara dengan etia an a g a m y a m g u k a l a perusahaan. Sehingga peneliti akan memberikan saran yaitu sebaiknya manajer perlu mengatasi salah satu bentuk keadilan individual di dalam perusahaan. Keadilan individual mengacu pada kewajaran imbalan (dalam hal ini berupa promosi) seorang individu dibandingkan dengan apa yang diraih rekan kerjanya untuk hal yang sama atau sangat mirip dalam perusahaan, berdasarkan kinerja masing-masing individu, untuk karyawan yang memiliki masa kerja yang sama diperlukan transparansi penilaian hasil kinerja dan pertimbangan bagi setiap karyawan untuk bisa mendapatkan promosi sehingga setiap karyawan dapat merasakan keadilan.
3. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *intrinsic reward*, rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini, PT. Zeelandia

Indonesia sudah memberikan memberikan peluang untuk terus berkembang, kesempatan untuk berkembang secara pribadi, dan juga otoritas untuk memberikan gagasan atau ide yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus memperhatikan *intrinsic reward* yang diberikan bagi karyawan, demi meningkatkan *affective commitment*. Peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

- a. Untuk aspek pada indikator IRW2 dan IRW4 yaitu pernyataan bahwa perusahaan memberikan peluang saya untuk terus berkembang dan perusahaan memberikan kesempatan untuk saya berkembang secara pribadi menjadi lebih baik, yang merupakan indikator dengan nilai *mean* terkecil yaitu 3,72 sehingga peningkatan lebih diprioritaskan pada aspek ini. Sehingga peneliti akan memberikan saran yaitu menejer perlu memperhatikan pertumbuhan pribadi setiap individu di dalam perusahaan karena pertumbuhan setiap individu merupakan hal yang unik. Individu yang mengalami pertumbuhan seperti itu dapat merasakan perkembangan mereka dan melihat bagaimana kemampuan mereka diperluas. Oleh karena itu, manajemen harusnya dapat memberikan peluang dan kesempatan untuk memperluas kemampuan mereka, seperti diadakannya *external training* yang diselingi dengan liburan agar karyawan dapat memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Beberapa menjadi tidak puas dengan pekerjaan dan

organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

4. Dari hasil penelitian ini, pada *variabel affective commitment* rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini karyawan di PT. Zeelandia Indonesia telah memiliki rasa senang jika menghabiskan sisa karir saya di perusahaan, merasa masalah dalam perusahaan juga merupakan masalah bersama, merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan, dan merasa bahwa perusahaan memiliki makna yang sangat berarti untuk karyawan, terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus mampu mempertahankan *affective commitment* karyawannya. Peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

a. Pada *variabel affective commmitment* perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pada indikator AC1 karena memiliki nilai *mean* paling kecil dengan pernyataan bahwa saya merasa senang jika menghabiskan sisa karir saya di perusahaan. Sehingga penulis memberikan saran untuk manajemen meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan sebagai perasaan kuat seorang individu terhadap organisasinya sehingga seorang individu tersebut merasakan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasinya. Keterikatan yang dapat dilakukan bisa berupa pemberian *reward* yang menarik seperti hadiah untuk liburan, kenaikan gaji atau bonus dan lain sebagainya, *outbond* untuk meningkatkan kerjasama, dan transparansi untuk meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasinya. Juga perusahaan perlu

membrikan hadiah-hadiah untuk karyawan berupa voucer makan siang dan saldo *e-payment* untuk meingkatkan kinerja para karyawan. Karena adanya keterikatan tersebut, maka individu memilikalasan untuk tetap bertahan di organisasi.

5. Dari hasil penelitian ini, pada variabel *knowledge transfer* rata-rata menghasilkan jawaban pada kategori “baik”. Dalam hal ini karyawan di PT. Zeelandia Indonesia memiliki keinginan untuk berbagi ide, pengalaman, informasi, dan berusaha untuk selalu berkomunikasi serta merasa bahwa perusahaan memfasilitasi dengan baik kebutuhan informasi di perusahaan Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap harus tetap meningkatkan pengelolaan pengetahuan agar karyawan tetap bersedia untuk membagikan pengetahuan mereka. peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:
 - a. Pada variabel *knowledge transfer* perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pada indikator KT6 karena memiliki nilai mean paling kecil dengan pernyataan bahwa saya selalu berusaha untuk selalu melakukan komunikasi dengan karyawan lain terkait dengan pekerjaan di perusahaan. Sehingga penulis memberikan saran yaitu sebaiknya atasan mendorong karyawan mereka untuk berusaha selalu melakukan komunikasi dengan karyawan lain terkait dengan pekerjaan untuk menciptakan pengetahuan baru dan memperluas nilai pemanfaatan dari pengetahuan yang dipertukarkan sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

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

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada jenis perusahaan dengan bidang yang berbeda misalnya seperti perusahaan yang bergerak dibidang *e-commerce*. *Culture* disetiap perusahaan berbeda dan akan mempengaruhi cara kerja karyawan dan bagaimana perusahaan memberikan *reward* untuk melihat dampaknya pada karyawan perusahaan tersebut, serta dapat mengetahui bagaimana berjalannya *knowledge transfer* pada perusahaan tersebut.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah variable, seperti *vatatrust* sebagaimana dalam jurnal Wai Fong Boh, T.T. Nguyen & Yun Xu (2012) dengan judul penelitian *knowledge transfer across dissimilar cultures*.
3. Penelitian selanjutnya dapat menambah indikator pertanyaan yang dapat diambil dalam Víctor Martí 'n-Pe' rez, Natalia Martí 'n-Cruz and Isabel Estrada-Vaquero (2011).