



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 “Analisis Pengaruh *Training, Career Development*, dan *Performance Management* terhadap *Employee Competencies* serta Implikasinya Terhadap *Organizational Effectiveness*: Telaah Pada Karyawan Summarecon Serpong” yang telah dilakukan, dengan menggunakan teknik analisis SEM, maka dapat disimpulkan dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis data profil responden, penulis menarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah:
  - a. Responden dengan jenis kelamin pria memiliki persentase sebesar 66 persen atau berjumlah 125 orang dari total responden pada penelitian ini.
  - b. Responden yang berusia 36 – 40 tahun memiliki persentase sebesar 36 persen atau berjumlah 70 orang dari total responden pada penelitian ini.
  - c. Responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki persentase sebesar 58 persen atau berjumlah 110 orang dari total responden pada penelitian ini.

- d. Responden yang berstatus sudah menikah memiliki persentase sebesar 88 persen atau berjumlah 168 orang dari total responden pada penelitian ini.
  - e. Responden dengan lama bekerja selama lebih dari 7 tahun dengan persentase sebesar 44 persen atau berjumlah 81 orang dari total responden pada penelitian ini.
  - f. Responden dengan jabatan sebagai *Group Leader* dengan persentase sebesar 34% atau berjumlah 65 orang dari total responden pada penelitian ini.
2. Berdasarkan pada hasil penelitian responden terhadap indikator – indikator untuk mengukur variabel *organizational effectiveness* memiliki nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 5.44 dan termasuk ke dalam kategori baik. Dari beberapa indikator pada pengukuran variabel *organizational effectiveness*, yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah indikator yang menyatakan bahwa saat ini karyawan Summarecon Serpong setuju bahwa perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang berubah – ubah (OE1).
  3. Berdasarkan pada hasil penelitian responden terhadap indikator – indikator untuk mengukur variabel *employee competencies* melalui dimensi *self competence*, *team competence*, *change competence*, *communication competence*, dan *ethical competence* masing – masing memiliki nilai *mean* keseluruhan sebesar 5.35, 5.45, 5.40, 5.39, dan 5.39. Lalu kemudian dari ke lima dimensi pengukuran *employee competencies* yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah dimensi *team competence*.

4. Berdasarkan pada hasil penelitian responden terhadap indikator – indikator untuk mengukur variabel *training* memiliki nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 5.24 dan termasuk ke dalam kategori cukup baik. Dari beberapa indikator pada pengukuran variabel *training* yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan Summarecon Serpong setuju bahwa pengetahuan yang didapatkan saat *training* dapat digunakan di tempat kerja (T3).
5. Berdasarkan pada hasil penelitian responden terhadap indikator – indikator untuk mengukur variabel *career development* memiliki nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 5.26 dan termasuk ke dalam kategori baik. Dari beberapa indikator pada pengukuran variabel *career development* yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan Summarecon Serpong setuju bahwa perusahaan memberikan pekerjaan yang dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keahlian untuk masa depan mereka (CD4).
6. Berdasarkan pada hasil penelitian responden terhadap indikator – indikator untuk mengukur variabel *performance management* memiliki nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 5.42 dan termasuk ke dalam kategori baik. Dari beberapa indikator pada pengukuran variabel *performance management* yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan Summarecon Serpong setuju pekerjaan yang karyawan kerjakan, diawasi langsung oleh atasan (PM2).

7. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis, dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *training* terhadap *employee competencies* dengan *standard coefficient* sebesar 0.100. Tetapi dikarenakan nilai dari *p-value* pada hipotesis ini berada di atas 0.05 yaitu sebesar 0.103, maka kedua variabel ini memiliki hubungan yang tidak signifikan.
8. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Summarecon Serpong terdapat pengaruh positif dari *career development* terhadap *employee competencies* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.264 dan *p-value* sebesar 0.000.
9. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Summarecon Serpong terdapat pengaruh positif dari *performance management* terhadap *employee competencies* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.594 dan *p-value* sebesar 0.000.
10. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Summarecon Serpong terdapat pengaruh positif dari *employee competencies* terhadap *organization effectiveness* dengan hasil *standard coefficient* sebesar 0.786 dan *p-value* sebesar 0.000.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan Summarecon Serpong

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah disimpulkan oleh penulis, berikut merupakan beberapa saran yang peneliti dapat berikan untuk Summarecon Serpong:

1. Berdasarkan pada variabel *organizational effectiveness*, nilai *mean* terkecil pada variabel tersebut tertuju pada indikator yang mengatakan bahwa perusahaan dapat mengoptimalkan sumber dayanya dengan baik. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan di dalam perusahaan merasa bahwa perusahaan kurang mengoptimalkan seluruh sumber dayanya dengan baik. Maka dari itu saran yang dapat penulis berikan adalah dengan cara melakukan evaluasi terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia terhadap performa pada kinerjanya. Evaluasi ini dapat dibagi menjadi kedalam tiga kategori, yang pertama adalah evaluasi setiap tiga bulan sekali, yang kedua evaluasi setiap enam bulan sekali, atau yang terakhir evaluasi setiap satu tahun sekali. Tujuan dari adanya evaluasi rutin ini adalah agar perusahaan dapat mengetahui bagian atau lini mana yang masih belum optimal kinerjanya, sehingga nantinya perusahaan dapat segera menanggulangnya dengan memberikan beberapa tindakan seperti memberikan pelatihan, pengembangan, konsultasi, hingga mentoring, agar nantinya seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan dapat memberikan kinerja

yang optimal sehingga memberikan hasil yang baik pula kepada perusahaan. Potnuru dan Sahoo (2016), juga menekankan bahwa perusahaan harus dapat memberdayakan sumber dayanya dengan baik serta mengoptimalkan produktivitas dari setiap karyawannya di dalam perusahaan agar dapat terus berkembang serta meningkatkan kemajuan dari perusahaan.

2. Selanjutnya berdasarkan pada variabel *employee competencies*, nilai *mean* terkecil pada variabel tersebut berasal dari dimensi *self competence*, dan pada dimensi *self competence* nilai *mean* terkecil tertuju pada indikator yang mengatakan bahwa karyawan merasa bahwa mereka sangat kompeten. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan pada perusahaan merasa bahwa mereka masih belum memiliki kompetensi yang baik. Oleh karena itu saran yang dapat diberikan adalah perusahaan mungkin dapat memberikan beberapa kegiatan seperti pelatihan dan juga pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dari masing – masing karyawan agar hasil dari pelatihan yang diberikan dapat lebih efektif lagi dari sebelumnya. Berikut adalah salah satu cara agar dapat menentukan program pelatihan yang baik dan juga tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan:



Sumber: Dessler, 2013

**Gambar 5.1 *Training and Development Process***

Berdasarkan Gambar 5.1 menurut Dessler (2013) terdapat lima tahap yang dapat dilakukan untuk dapat membuat program pelatihan menjadi lebih efektif, yang pertama adalah menganalisa program pelatihan yang memang sesuai dengan kebutuhan dari masing – masing karyawan, kemudian membuat desain yang tepat dan juga *proper* agar dapat meningkatkan kualitas dari program pelatihan tersebut, kemudian menyusun program pelatihan yang telah dirancang sebelumnya, setelah itu menjalankan program pelatihan yang telah disusun dengan baik, hingga yang terakhir melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang telah terlaksana agar dapat mengetahui apakah program pelatihan tersebut memberikan hasil yang baik atau tidak.



3. Kemudian berdasarkan pada variabel *career development*, nilai *mean* terkecil pada variabel tersebut tertuju pada indikator yang mengatakan bahwa perusahaan menyediakan rencana pengembangan yang baik untuk masing – masing karyawan (*personal development*). Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan pada perusahaan merasa bahwa mereka masih belum merasa mendapatkan *personal development* yang baik yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Oleh karena itu saran yang dapat diberikan adalah dengan cara membantu membuat *career path* atau *individual development plan* untuk masing – masing karyawan yang ada di perusahaan, karena karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memberikan rencana pengembangan karir yang tepat untuk mereka. Berikut adalah salah satu tahap yang dapat dilakukan perusahaan kepada masing – masing karyawan, yaitu adalah dengan cara memberikan *form individual development plan* kepada masing – masing karyawan. Berikut adalah contoh *form* yang penulis buat untuk nantinya dapat diberikan kepada masing – masing karyawan yang di perusahaan:

**FORM INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN**

**Name** : \_\_\_\_\_ **Division** : \_\_\_\_\_  
**Position** : \_\_\_\_\_ **Date** : \_\_\_\_\_

<b>Section A: Career Plan</b>	
<b>Personal Target</b>	

  

<b>Section B: Career Plan</b>	
<b>Personal Mission</b>	

  

<b>Career Goals (1 – 3 years)</b>	
<b>Area of Interest/ Position Title</b>	<b>Competencies/ Skills/ Knowledge Needed: (areas I need to develop)</b>

Sumber: Data Primer Penulis, 2019

**Gambar 5.2 Form Individual Development Plan**

Berdasarkan Gambar 5.2 tertera *form individual development plan* yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat membantu dalam menentukan pengembangan karir yang tepat untuk masing – masing karyawan. Nantinya masing – masing karyawan dapat mengisi sesuai dengan harapan dan juga kebutuhan mereka terkait masa depan yang ingin mereka capai. Setelah itu perusahaan wajib membantu dan mendukung

dengan cara memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan juga keinginan dari masing – masing karyawan.

4. Kemudian berdasarkan pada variabel *performance management*, nilai *mean* terkecil pada variabel tersebut tertuju pada indikator yang mengatakan bahwa karyawan memahami dengan jelas *value* dari perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan pada perusahaan masih merasa kurang memahami *value* dari perusahaan. Oleh karena itu saran yang terbaik adalah dengan cara memberikan sosialisasi kembali terkait *value* apa saja yang ada di perusahaan yang harus karyawan ketahui, lalu kemudian langkah selanjutnya adalah perusahaan mungkin dapat mencetak *vaule* dari perusahaan dalam bentuk *sticker*, lalu kemudian memberikan *sticker* tersebut kepada masing – masing karyawan agar dapat terus terlihat dan juga terbaca sehingga dapat tertanam dengan baik semua *value* yang ada di perusahaan kepada masing – masing karyawan. Setelah itu cara selanjutnya adalah para pemangku jabatan yang berada pada jabatan supervisi, manajer, dan juga di atasnya untuk selalu bisa menerapkan *value* kepada setiap pekerjaan yang akan dikerjakan, setelah itu kembali menghimbau kepada setiap bawahannya untuk dapat mengikuti apa yang dilakukan oleh atasannya, sehingga nantinya masing – masing karyawan sudah terbiasa mengerjakan setiap pekerjaan sesuai dengan *value* yang ada di perusahaan.

### 5.5.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan oleh peneliti, maka peneliti memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini penulis hanya membahas tiga intervensi HRD yaitu *training*, *career development*, dan *performance management*. Karena memang ketiga intervensi tersebut merupakan intervensi inti dalam organisasi, penelitian selanjutnya mungkin dapat mencakup beberapa rangkaian praktik yang lebih luas.
2. Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda dari penelitian ini, tujuannya adalah untuk dapat mengetahui pengaruh hubungan pada variabel penelitian ini terhadap karyawan yang bekerja pada industri lain.