



### **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 *Organizational Learning* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* Serta Implikasinya Pada *Employee Performance*: Telaah Pada Karyawan PT. XYZ” yang dilakukan peneliti menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS 23, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan dari analisis data profil responden, mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:
  - a. Berjenis kelamin laki - laki yaitu sebanyak 99 orang atau sebesar 76.2% responden.
  - b. Berusia sekitar 20 sampai dengan 25 tahun yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 33.8% responden.
  - c. Pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 57 orang atau sebanyak 43.8% responden.
  - d. Berada pada level *staff* yaitu sebanyak 117 orang atau sebesar 90%.
  - e. Memilii status belum menikah yaitu sebanyak 67 orang atau sebesar 51.5% responden.

- f. Memiliki lama bekerja 2 tahun yaitu sebanyak 53 orang atau sebesar 40.8% responden.
  - g. Bekerja di departemen *operation* yaitu sebanyak 102 orang atau sebesar 78.5% responden.
2. Berdasarkan dari hasil hipotesis dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut :
- a. H1 : *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational* pada karyawan PT. XYZ. Dengan *standardized coefisien* yang bernilai positif yaitu sebesar 0.917 dan nilai *p-value* yaitu sebesar 0.000.
  - b. H2 : *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. XYZ. Dengan *standardized coefisien* yang bernilai positif yaitu sebesar 0.998 dan nilai *p-value* yaitu sebesar 0.000.
  - c. H3 : *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Dengan *standardized coefisien* yang bernilai positif yaitu sebesar 0.442 dan nilai *p-value* yaitu sebesar 0.048.
  - d. H4 : *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Dengan *standardized coefisien* yang bernilai positif yaitu sebesar 0.151. Namun data tidak mendukung karena nilai *p-value* yang didapatkan lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.172.

- e. H5 : *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Dengan *standardized coefisien* yang bernilai positif yaitu sebesar 0.583 dan nilai *p-value* yaitu sebesar 0.000.

## 5.2. Saran

### 5.2.1. Saran untuk Perusahaan Berdasarkan Hipotesis

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat peneliti berikan untuk perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ini variabel *organizational learning* rata – rata menghasilkan jawaban dengan kategori baik. Dalam hal ini, PT. XYZ telah memberikan tempat pembelajaran yang baik untuk karyawan selama bekerja di perusahaan. Namun terdapat 2 indikator yang memiliki nilai *mean* terkecil jika dibandingkan dengan nilai dari indikator lainnya yaitu OL1 pernyataan mengenai setiap karyawan selalu mendapat informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan OL4 pernyataan mengenai praktik pembelajaran di tempat bekerja, mendorong karyawan untuk selalu berpartisipasi aktif dalam meningkatkan perusahaan.

Pada indikator OL1 peneliti menyarankan untuk perusahaan dapat lebih memperhatikan dengan beberapa cara yang dapat dilakukan manajer untuk melakukan komunikasi yang efektif (Stephen dan Coulter,2012) yaitu

- a. Menggunakan *feedback*

Hal ini dapat dilakukan oleh manajer atau *supervisor* dengan memberikan pertanyaan kepada karyawan saat melakukan diskusi atau *meeting* divisi

untuk menentukan apakah pesan yang diterima sudah dipahami dan sesuai dengan yang dimaksud atau meminta kembali karyawan untuk mengungkapkan kembali pesan dengan menggunakan kata – katanya sendiri.

- b. Mengetahui terlebih dahulu dengan siapa pesan akan dituju sehingga dapat mempertimbangkan menggunakan bahasa yang sesuai. Hal ini dilakukan agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga dapat mengurangi kesalahan (*miss communication*).
- c. Apabila sedang dalam kondisi yang tidak baik seperti marah atau kesal, lebih baik menghindari berkomunikasi dengan orang lain atau karyawan dapat memberikan pesan melalui email atau *notes* kepada yang dituju. Lalu apabila sudah dapat mengendalikan emosi dan mampu menenangkan diri baru mulai pembicaraan kembali.

Sementara untuk OL4, peneliti menyarankan agar perusahaan dapat membuat program pelatihan dan pengembangan dengan membuat suatu rancangan terlebih dahulu (Dessler, 2017) diantaranya yaitu

- a. Menentukan kebutuhan dari karyawannya

Manajer dapat menentukan kebutuhan dari karyawan dengan menyebarkan *survey* secara *random* agar manajer dapat mengetahui apa yang dirasakan, kekurangan dari karyawan sehingga manajer dapat membuat program pelatihan yang cocok untuk karyawan.

b. Manajer dapat membuat *design* program semenarik mungkin sehingga karyawan tidak merasa jenuh (memberikan *games* dapat membangun interaksi yang baik)

c. Melakukan simulasi terlebih dahulu

Sesudah *design* program tersebut dibuat ada baiknya seorang manajer mencoba mensimulasikannya kepada beberapa karyawan atau satu divisinya untuk mengetahui kekurangan dari program pelatihan yang dibuatnya sehingga saat mengimplementasikan kepada karyawan tidak ada lagi terjadi kesalahan atau kekurangan.

d. Mengimplementasikan program tersebut kepada karyawan dengan memberikan psikotes untuk mencari tahu apakah program tersebut sudah cocok atau belum.

e. Melakukan evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk mengukur seberapa efektif pelatihan terhadap karyawan dan mengukur salah satu kriteria yang relevan seperti sikap atau kinerja karyawan sebelum dan sesudah melakukan pelatihan (Ebert dan Griffin, 2015). Sehingga perusahaan menjadi lebih tahu dan kedepannya dapat membuat program pelatihan yang lebih menarik lagi dari sebelumnya dan mengetahui kinerja dari karyawannya apakah berkembang atau tidak.

Selain itu, perusahaan dapat memberikan *training* kepada karyawan terutama untuk bagian *kitchen* agar dapat meningkatkan keterampilan fisik, actual dalam menggunakan peralatan dan bahan yang dibutuhkan.

Sementara untuk bagian *server* dapat memberikan pelatihan simulasi untuk meningkatkan pembelajaran mengenai cara melayani tamu dengan baik dan benar, melayani komplain dari *customer* dan memberikan *feedback* (Ebert dan Griffin, 2015). Sehingga *organizational learning* dan peningkatan program *training* mampu untuk mengembangkan pembelajaran, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan individu dan organisasi serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Ahmad dan Marinah, 2013).

2. Dari hasil penelitian pada variabel *job satisfaction* rata – rata menghasilkan jawaban dengan kategori baik. Namun pada indikator JS4 yaitu pernyataan bahwa setiap karyawan di perusahaan memiliki kesempatan dipromosikan oleh perusahaan memiliki nilai *mean* terkecil jika dibandingkan dengan nilai dari indikator lainnya. Peneliti menyarankan untuk perusahaan melakukan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) yang merupakan penilaian formal untuk mengetahui sebaik apa pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan (Ebert dan Griffin, 2015).

Selanjutnya, peneliti menyarankan untuk perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan di perusahaan (Ebert dan Griffin, 2015) diantaranya sebagai berikut:

- a. Dengan adanya penilaian kinerja dapat menjadi sarana untuk menyeleksi dan menilai dampak program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.

- b. Dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan dalam menaikkan gaji, promosi dan pelatihan lanjutan.
- c. Menjadi *feedback* bagi karyawan agar kinerja mereka saat ini bisa menjadi lebih baik dan bisa merencanakan karir di masa yang akan mendatang.

Selain itu, terdapat beberapa metode penilaian yang bisa digunakan oleh perusahaan (Robbin dan Coulter, 2012) yaitu

- a) BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)

Dapat menggabungkan elemen – elemen dari skala pengamatan langsung dan grafik peringkat.

- b) MBO (*Management by Objectives*)

Mengevaluasi karyawan dengan seberapa baik mereka mencapai tujuan atau target yang diberikan oleh perusahaan.

- c) 360 *Degree Appraisal*

Menggunakan *feedback* dari karyawan, supervisor dan rekan kerja

- d) *Multiperson Comparison Employees*

Dengan cara membandingkan karyawan dengan karyawan lain di dalam grup atau team yang sama.

Sehingga *Job Satisfaction* digambarkan sebagai bentuk perasaan puas yang diperoleh karyawan dari pekerjaan yang sudah mereka lakukan dan memandang pekerjaan tersebut memiliki makna (Griffin dan Moorhead, 2013) dan sebagai hasil evaluasi kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan (Hedge dan Borman, 2012).

3. Dari hasil penelitian pada variabel *organizational commitment* rata – rata menghasilkan jawaban dengan kategori baik. Namun pada indikator OC2 yaitu pernyataan setiap karyawan selalu menerima nilai – nilai yang diadopsi oleh perusahaan memiliki nilai *mean* terkecil jika dibandingkan dengan nilai dari indikator lainnya. Peneliti menyarankan untuk perusahaan untuk membantu karyawan mempelajari budaya organisasi melalui cerita, simbol dan bahasa sehingga memudahkan untuk karyawan mempraktikkan, mencontohkan dan memberikan dorongan gambar tujuan organisasi (Robbin dan Coulter, 2012).

Selain itu juga perusahaan dapat melakukan pendekatan dengan melakukan konseling yang dengan cara karyawan yang lebih senior membimbing karyawan baru dalam hal pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang sehingga terdapat pembentukan keterlibatan dan sikap mempertahankan hubungan antara karyawan dengan karyawan ataupun karyawan dengan manajer (Dessler, 2017).

4. Dari hasil penelitian pada variabel *employee performance* rata – rata menghasilkan jawaban dengan kategori baik. Namun pada indikator EP2 yaitu pernyataan setiap karyawan merasa kerjasama yang terjalin dengan divisi lain sudah baik memiliki nilai *mean* terkecil jika dibandingkan dengan nilai dari indikator lainnya. Peneliti menyarankan perusahaan dengan beberapa cara (Robbin dan Coulter, 2012) yaitu

- a. Membuat tujuan yang jelas dalam kelompok sehingga setiap karyawan berkomitmen pada tujuan, mengetahui apa yang diharapkan dan paham bagaimana karyawan akan bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- b. Menumbuhkan rasa percaya antar anggota baik dalam *team* sendiri maupun orang lain. Manajer dan anggota *team* bisa memulai dengan cara saling terbuka satu sama lain, melakukan komunikasi yang tidak hanya dalam hal pekerjaan, saling memberikan *support* dan lainnya sehingga dapat saling memahami satu sama lain.
- c. Menggunakan komunikasi yang baik dan mudah dipahami  
Dalam berkomunikasi ada baiknya seorang karyawan ataupun manajer menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti oleh rekan kerjanya. Selain itu, mengetahui dengan jelas dan benar ketika menggunakan bahasa *non verbal* seperti ekspresi wajah, gestur atau sentuhan.
- d. Keterampilan dalam bernegosiasi digunakan saat terjadi masalah setiap karyawan mampu menyelesaikan permasalahan tersebut.

### **5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

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

1. Penulis menyarankan peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang terdapat dalam jurnal penelitian Joaquin Camps dan Hannia Rodriguez (2011) yaitu *Transformational Leadership* apabila terdapat fenomena pada

objek penelitian yang akan diteliti agar dapat mengidentifikasi pengaruh hubungan terhadap variabel *Employee Performance*.

2. Penulis menyarankan peneliti selanjutnya untuk dapat menggunakan sampel hanya pada divisi tertentu seperti divisi *marketing*, *human resource and general affair* dan *operation* dan divisi lainnya.
3. Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan objek penelitian di industri yang berbeda seperti *retail*, perbankan, farmasi dan industri lainnya.
4. Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memperoleh jumlah sampel yang lebih besar untuk hasil penelitian yang lebih akurat dan relevan.