

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang peneliti dapat dari penelitian “Analisa Pengaruh *Employee Empowerment, Teamwork, Training and Education* dan *Employee Involvement* terhadap *Job Satisfacton* Telaah Pada Karyawan PT. Lestari Mahadibya (Summarecon Mal Serpong)”, maka terdapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap karyawan PT. Lestari Mahadibya, dapat disimpulkan dari perolehan data profil responden mayoritas responden penelitian adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki jenis kelamin Pria dengan jumlah 86 orang atau sebesar 64%.
 - b. Berpendidikan Sarjana dengan jumlah 101 orang atau sebesar 75%.
 - c. Berusia 26 – 30 tahun dengan jumlah 69 orang atau sebesar 51%.
 - d. Memiliki jabatan staff dengan jumlah 126 orang atau sebesar 93%.
 - e. Berasal dari departemen marketing dengan jumlah 24 orang atau sebesar 18%.

2. Berdasarkan hasil dari hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. H1 : *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Lestari Mahadibya. Pada uji hipotesis yaitu uji statistik t terdapat perolehan nilai t_{hitung} sebesar 4,370 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yaitu 1,65657. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Hasil uji hipotesis tersebut mengartikan H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *employee empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *job satisfaction*.

b. H2 : *Teamwork* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Lestari Mahadibya. Pada uji hipotesis yaitu uji statistik t terdapat perolehan nilai t_{hitung} sebesar 5,308 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yaitu 1,65657. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Hasil uji hipotesis tersebut mengartikan H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *teamwork* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *job satisfaction*.

c. H3 : *Training and Education* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Lestari Mahadibya. Pada uji hipotesis yaitu uji statistik t terdapat perolehan nilai t

hitung sebesar 2,250 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yaitu 1,65657. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,026. Hasil uji hipotesis tersebut mengartikan H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *training and education* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *job satisfaction*.

- d. H_4 : *Employee involvement* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Lestari Mahadibya. Pada uji hipotesis yaitu uji statistik t terdapat perolehan nilai t_{hitung} sebesar 2,577 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yaitu 1,65657. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,011. Hasil uji hipotesis tersebut mengartikan H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *employee involvement* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *job satisfaction*.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang bisa diberikan peneliti, diantaranya:

1. Pada analisa deskriptif terdapat perolehan nilai *mean* terendah pada variabel *employee empowerment* yaitu indikator EE4 yaitu sebesar 4,022 dengan pernyataan “Saya tidak dihukum karena ide

peningkatan kualitas yang gagal”. Dalam menanggapi hal tersebut peneliti memiliki saran agar perusahaan dapat memotivasi karyawan dengan menerapkan *expectancy theory* dalam pelaksanaannya. *Expectancy theory* adalah sebuah teori yang menyatakan bahwa kuat kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung kekuatan ekspektasi bahwa tindakan tersebut akan membuahkan hasil yang menarik. Terkait dengan perusahaan, dalam memotivasi karyawannya PT. Lestari Mahadibya dapat membentuk ekspektasi yang baik akan sebuah inisiatif yang karyawan lakukan sehingga karyawan tidak memiliki ekspektasi buruk akan inisiatif yang dilakukan seperti dihukum, melainkan sebaliknya (Robbins & Judge, 2017).



Sumber: Robbins & Judge, 2017

Gambar 5.1 Kerangka Bekerja *Expectancy Theory*

Pada gambar 5.1 diatas, terdapat kerangka bekerja dari *expectancy theory*. Dimulai dari *effort – performance relationship* sampai dengan *reward – personal relationship*, berikut adalah penjelasan kerangka bekerja *expectancy theory* :

a. *Effort – Performance Relationship*

Dalam fase ini terdapat probabilitas yang dirasakan oleh karyawan bahwa upaya yang dikerahkan akan menuntun mereka kepada peningkatan kinerja. Dengan pertanyaan dasar “apabila saya berusaha secara maksimal, apakah hal tersebut akan diakui dalam penilaian kinerja saya?”. Karyawan yang berada dalam fase ini akan termotivasi jika upaya yang mereka lakukan memiliki dampak terhadap penilaian kinerja, dalam arti ekspektasi karyawan adalah penilaian kinerja yang baik.

b. *Performance – Reward Relationship*

Dalam fase ini terungkap sejauh mana karyawan percaya bahwa pada tingkat kinerja tertentu akan mengarah pada pencapaian hasil yang diinginkan. Dengan pertanyaan dasar “jika saya mendapatkan penilaian kinerja yang baik, apakah itu akan menghasilkan penghargaan dari organisasi?”. Karyawan yang berada dalam fase ini akan termotivasi jika penilaian kinerja yang baik memiliki dampak terhadap penghargaan organisasi, dalam arti ekspektasi karyawan adalah penghargaan organisasi.

c. *Reward – Personal Relationship*

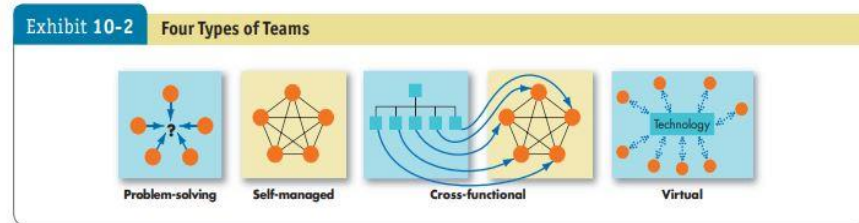
Dalam fase ini terungkap sejauh mana penghargaan organisasi memuaskan tujuan atau kebutuhan pribadi karyawan serta sejauh mana karyawan tertarik dengan

potensi imbalan tersebut. Dengan pertanyaan dasar “Jika saya diberi imbalan, apakah imbalan tersebut menarik bagi saya?”. Karyawan dalam fase ini akan termotivasi jika imbalan yang ditawarkan sejalan dengan kebutuhan atau tujuan pribadi karyawan, dalam arti ekspektasi karyawan adalah imbalan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya.

Expectancy theory membantu mengungkapkan penyebab karyawan tidak termotivasi serta berupaya minimum dalam melaksanakan pekerjaan. Diharapkan jika PT. Lestari Mahadibya mengerti ekspektasi karyawannya maka di masa yang akan datang karyawan dapat bekerja lebih maksimal tanpa takut dihukum jika terjadi kegagalan dalam upaya yang mereka lakukan untuk meningkatkan kualitas.

- 2 Pada analisa deskriptif terdapat perolehan nilai *mean* terendah pada variabel *teamwork* yaitu indikator TW1 sebesar 4,059 dengan pernyataan “Unit kerja saya menggunakan tim dalam memecahkan sebuah masalah”. Hal tersebut berarti karyawan belum sepenuhnya yakin bahwa dalam unit kerjanya, tim digunakan dalam memecahkan sebuah masalah. Dalam menyikapi hal tersebut peneliti memiliki saran agar perusahaan dapat menerapkan *problem solving team* dalam unit bekerja. *Problem solving team* adalah sebuah tim terdiri dari 5 sampai 12 karyawan yang berasal dari departemen yang sama, bertemu selama beberapa jam setiap minggu

untuk membahas cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017).



Sumber: Robbins & Judge, 2017

Gambar 5.2 Tipe – Tipe Tim

Pada gambar 5.2 diatas terdapat tipe – tipe tim yang dapat dibentuk, namun untuk menyikapi masalah diatas peneliti menyarankan agar PT. Lestari Mahadibya berfokus dalam menerapkan *problem solving team*. Dengan dibentuknya 5 sampai 12 orang dari departemen yang sama, kemudian adanya rapat secara rutin dalam membahas masalah terkait pekerjaan diharapkan karyawan dapat lebih yakin karena merasakan fungsi sebuah tim di dalam unit kerjanya digunakan dalam menyelesaikan sebuah masalah.

- 3 Pada analisa deskriptif terdapat perolehan nilai *mean* terendah pada variabel *training and education* yaitu indikator TE3 sebesar 3,941 dengan pernyataan “Sumber daya tersedia untuk pelatihan karyawan di dalam perusahaan”. Hal tersebut berarti karyawan masih merasa sumber daya untuk program pelatihan belum cukup tersedia. Dalam menanggapi hal tersebut peneliti memiliki saran yaitu PT. Lestari Mahadibya dapat memperhatikan tahap *development* dari program

pelatihan yang tersedia untuk karyawan. Pada tahap *development*, PT. Lestari Mahadibya akan menyusun strategi yang akan digunakan dalam mencapai tujuan *training* serta menyediakan seluruh kebutuhan untuk melaksanakan program pelatihan, terdapat beberapa aspek pengembangan yang dapat diperhatikan (Blanchard & Thacker, 2010) :

a. *Instructional strategy*

PT. Lestari Mahadibya dapat menyediakan dokumen yang berisi rencana program secara detil, hal tersebut dapat menjadi acuan program pelatihan.

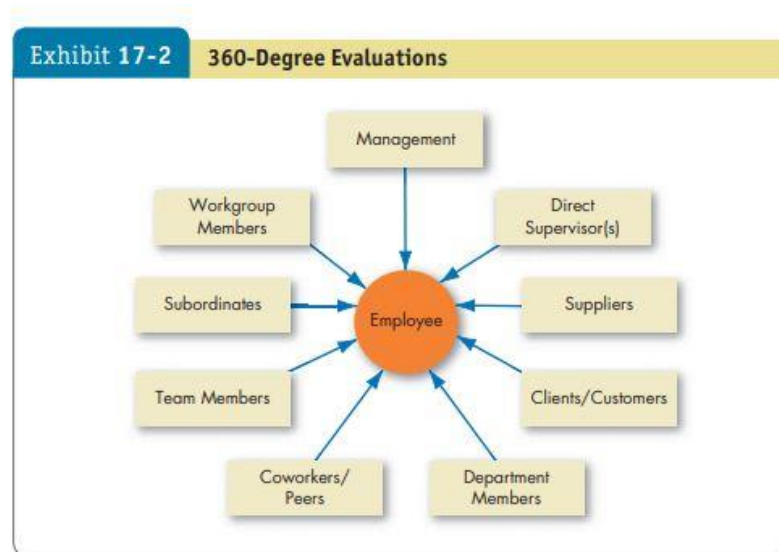
b. *Objective and learning points*

Aspek ini merupakan bagian penting yang berisi informasi yang harus disampaikan kepada peserta program pelatihan tentang tujuan dan pembelajaran dari program tersebut. PT. Lestari Mahadibya dapat memastikan bahwa peserta program pelatihan mengerti tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut.

c. *Material and equipment*

Aspek ini berisi tentang sarana prasarana program pelatihan yang akan diadakan, PT. Lestari Mahadibya harus memastikan ketersediaan buku manual peserta dan pelatih, fasilitas, serta *trainer* yang akan melaksanakan program pelatihan tersebut.

4 Pada hasil analisa deskriptif terdapat perolehan nilai *mean* terendah pada variabel *employee involvement* yaitu indikator EI sebesar 3,956 dengan pernyataan “Sebagian besar saran karyawan diterapkan didalam perusahaan.”. Hal tersebut berarti karyawan masih merasakan keraguan bahwa sarannya diterapkan dalam perusahaan. dalam menyikapi hal tersebut PT. Lestari Mahadibya dapat menerapkan *360-degree evaluation*. Metode *360-degree* adalah metode evaluasi yang melibatkan *feedback* dari seluruh lingkaran hubungan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Robbins & Judge, 2020). Berikut adalah kerangka bekerja dari metode evaluasi *360-degree* :



Sumber: Robbins & Judge, 2017

Gambar 5.3 Kerangka Kerja 360-Degree Evaluation

Pada gambar 5.3 diatas terdapat kerangka bekerja dari *360-degree evaluation*, sebagian besar organisasi mengumpulkan 5 sampai 10 orang dalam melakukan evaluasi. Hal yang menarik dari

metode evaluasi ini adalah mengandalkan umpan balik dari orang yang seluruh orang yang berhubungan, sebagai contoh di gambar 5.3 terdapat 9 orang yang berhubungan dalam mengevaluasi satu karyawan. metode evaluasi 360 derajat memberikan karyawan perspektif yang lebih luas tentang kinerja mereka sehingga mereka mengerti saran yang akan diimplementasikan berpengaruh terhadap performa, selain itu evaluasi tersebut juga berlaku untuk atasan sehingga karyawan juga memiliki kesempatan untuk menilai kinerja atasannya.

Selain itu Perusahaan menjalin hubungan dengan serikat pekerja, serikat pekerja merupakan organisasi yang mewakili pekerja dan berupaya melindungi kepentingan pekerja melalui perundingan bersama (Robbins & Coulter, 2010). Dalam organisasi serikat kerja pekerja, banyak keputusan sumber daya manusia yang dihasilkan berdasarkan perjanjian bersama seperti perekrutan, promosi, phk, dan pelatihan. Dengan menjalin hubungan dengan organisasi serikat pekerja PT. Lestari Mahadibya dapat berkomunikasi secara dua arah dengan para karyawan sehingga mengerti apa yang diinginkan karyawan, hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam merencanakan sebuah kebijakan.

- 5 Pada hasil analisa deskriptif terdapat perolehan nilai *mean* terendah pada variabel *job satisfaction* yaitu indikator JS2 sebesar 4,037 dengan pernyataan “Saya merasa senang bekerja di perusahaan ini”. Hal tersebut berarti karyawan masih merasa belum sepenuhnya

senang bekerja di PT. Lestari Mahadibya. Dalam menanggapi hal tersebut perusahaan dapat memperhatikan faktor yang menjadi penyebab kepuasan dalam bekerja. (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa terdapat 4 faktor yang membentuk kepuasan bekerja yaitu *job condition*, *personality*, *pay* dan *corporate social responsibility* (CSR). *Job condition* secara menyeluruh adalah faktor intrinsik yang membuat karyawan puas akan pekerjaannya seperti *training* untuk pekerjaan yang menarik, hubungan saling ketergantungan dengan rekan kerja, hubungan sosial dengan rekan kerja di luar pekerjaan. Mengingat sebagian besar karyawan PT. Lestari Mahadibya berasal dari generasi milenial, Perusahaan dapat menciptakan *job condition* yang sesuai, sebagai contoh adalah merubah *layout* bekerja menjadi *open space* sehingga lebih menarik dan memungkinkan karyawan untuk saling berinteraksi kemudian mengadakan *employee gathering* di luar jam bekerja untuk menciptakan interaksi sosial antar karyawan sehingga dapat saling mengenal. *Personality* memegang peran yang tidak kalah penting dengan *job condition*, karyawan yang memiliki kepercayaan pada kompetensi yang mereka miliki rasa puas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. PT. Lestari Mahadibya dapat menyediakan *mapping* kompetensi karyawan, sehingga karyawan mengetahui kelebihan dan kekurangannya, selain itu perusahaan dapat menyediakan *workshop* atau seminar mengenai kepercayaan diri dan karakter dalam meningkatkan rasa percaya diri karyawan. *Pay* atau

gaji karyawan juga menjadi faktor penyebab kepuasan bekerja karena gaji memiliki korelasi dengan kebahagiaan secara menyeluruh, namun gaji bukanlah faktor utama kebahagiaan. PT. Lestari Mahadibya dapat melakukan survey gaji untuk level jabatan yang sama di perusahaan lain, mengingat gaji memiliki korelasi dengan kebahagiaan karyawan. Dengan perusahaan mengetahui perbandingan gaji dengan perusahaan lain, Perusahaan dapat mengetahui cukup atau tidaknya gaji yang diberikan terhadap karyawannya. *Corporate social responsibility* (CSR) memiliki hubungan kuat dengan kepuasan bekerja bagi karyawan milenial, karena generasi milenial mencari pemberi kerja yang berfokus pada manusia, planet, dan pendapatan. Sesuai dengan karyawan PT. Lestari Mahadibya yang sebagian besar adalah milenial maka perusahaan dapat melakukan CSR yang sejalan dengan visi perusahaan serta mengikuti *trend* yang terjadi, sebagai contoh mengurangi penggunaan plastik dan mendaur ulang limbah produksi. Dengan memperhatikan keempat faktor tersebut diharapkan PT. Lestari Mahadibya dapat memahami kebahagiaan menurut karyawannya secara menyeluruh sehingga dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

5.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka peneliti memiliki beberapa saran untuk peneliti selanjutnya, yaitu:

- 1 Berdasarkan uji koefisien determinasi terdapat 21,3% pengaruh atau hubungan dari variabel yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel – variabel independen terkait dengan *job satisfaction*, sebagai contoh variabel *top management commitment* dalam jurnal Ahmed & Idris (2020) atau variabel *participative decision making* dalam jurnal Webber (2016).
- 2 Peneliti selanjutnya dapat mengikutsertakan *soft aspect total quality management (TQM)* yang lainnya, sebagai contoh adalah variabel *leadership* yang tidak terdapat pada model penelitian ini karena tidak terdapat fenomena terkait kepemimpinan dalam objek penelitian.
- 3 Peneliti selanjutnya dapat memperluas objek penelitiannya, agar tidak terpaku pada PT. Lestari Mahadibya saja namun mengingat Summarecon merupakan perusahaan besar yang memiliki banyak entitas perusahaan sehingga peneliti selanjutnya dapat menggunakan anak perusahaan Summarecon yang lain sebagai objek penelitian.
- 4 Peneliti selanjutnya dapat menggunakan karakteristik responden yang lain dari penelitian ini, sebagai contoh generasi karyawan agar peneliti selanjutnya mendapatkan hasil yang baru dari penelitiannya.
- 5 Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian di luar industri ritel, sebagai contoh industri manufaktur, perbankan, dan energi.