

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang berjudul “Analisa Pengaruh *Work Environment, Leadership Style, Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction* Serta Implikasinya Terhadap *Employee Performance* Pada Karyawan PT XYZ *Head Office*” peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner *main test*, mayoritas responden dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:
 - a. Berjenis kelamin laki-laki, sejumlah 59 responden atau sebesar 59%
 - b. Lama bekerja di PT XYZ *head office* selama 8-12 tahun, sejumlah 29 orang atau sebesar 29%
 - c. Memiliki status sebagai karyawan tetap, sejumlah 100 responden atau sebesar 100%
 - d. Responden berada pada rentang usia 34-40 tahun, sejumlah 41 responden atau sebesar 41%
 - e. Berada pada posisi *supervisor* sejumlah 46 responden atau sebesar 46%
 - f. Bekerja di departemen *human capital service*, sejumlah 17 orang atau sebesar 17%
 - g. Berdomisili di Jakarta, sejumlah 37 orang atau sebesar 37%

2. Berdasarkan hasil dari hipotesis penelitian, yaitu:

H1 : *Work Environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hipotesis ini dibuktikan dengan nilai standar koefisien yang dimiliki sebesar 0,081, *T-Statistic* sebesar 4,368 ($>1,96$), dan *P-Values* sebesar 0,000 ($<0,05$).

H2 : *Leadership Style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hipotesis ini dibuktikan dengan nilai standar koefisien yang dimiliki sebesar 0,080, *T-Statistic* sebesar 7,672 ($>1,96$), dan *P-Values* sebesar 0,000 ($<0,05$).

H3 : *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Hipotesis ini dibuktikan dengan nilai standar koefisien positif sebesar 0,073, *T-Statistics* sebesar 0.002 (>1.94), dan *P-Value* sebesar 0.998 (<0.05).

H4 : *Job Satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*. Hipotesis ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,102, *T-Statistics* 2,939 (>1.94), dan *P-Value* sebesar 0,003 (<0.05).

5.2. Saran

5.1.1. Saran Untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran untuk perusahaan, yaitu:

1. Indikator WE1 pada variabel *work environment* berisikan tentang perasaan

puas karyawan dengan ruang kerja yang diberikan oleh PT XYZ dalam melakukan pekerjaan. Indikator WE1 memiliki *mean* paling rendah diantara indikator *work environment* lainnya yaitu 3,91. Dalam *in-depth interview* yang dilakukan, karyawan merasa mereka tidak puas dengan suasana pada ruang kerja mereka, seperti terlalu sempit, tidak kondusif, tidak rapi, dan terkadang ruang kerja mereka kotor. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap suasana ruang kerjanya, perusahaan sebaiknya melakukan *monitoring* secara berkala dalam kebersihan di setiap ruangan karyawan dan juga memberikan *training* tentang manfaat menjaga lingkungan kerja atau ruang kerja yang selalu bersih. Selain itu, perusahaan perlu memberikan *sign* “dilarang berisik” di beberapa tempat tertentu karena terdapat karyawan yang mengeluh tentang suasana yang tidak kondusif sehingga menyebabkan mereka tidak dapat konsentrasi dalam melakukan pekerjaan. Perusahaan juga sebaiknya menata ulang ruang kerja yang dirasa karyawan terlalu sempit untuk melakukan aktivitas dengan cara mengurangi barang

2. Indikator LS3 pada variabel *leadership style* berisikan tentang adanya batasan waktu yang diberikan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaan. Indikator LS3 memiliki *mean* paling rendah yaitu 3,83 yang berarti karyawan merasa bahwa atasan mereka belum terstruktur dalam memberikan batasan waktu untuk pengumpulan pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan dari atasan yang membatasi interaksi dengan bawahannya, dan hal ini diperkuat dari hasil *in-depth*

interview bahwa atasan mereka tidak terbuka dengan bawahannya. Sebaiknya perusahaan menerapkan teori perilaku kepada tiap atasan seperti teori perilaku (*Path-Goal Theory*) yang dikemukakan oleh Hughes et al. 2012, dimana terdapat faktor situasional yang mempengaruhi atau memoderasi efek perilaku pemimpin pada sikap dan perilaku pengikut sebagai berikut:

1. *Participative leadership*

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berda pada atasan.

2. *Supportive leadership*

Perilaku kepemimpinan yang suportif dan memiliki interaksi yang sopan dan bersahabat serta mengungkapkan perhatian yang tulus untuk kesejahteraan bawahan dan kebutuhan individu, serta tetap terbuka dan mudah didekati oleh bawahannya.

Perusahaan dapat menerapkan perilaku *supportive leadership* ataupun *participative leadership* kepada para atasan. Dimana kedua perilaku tersebut dapat menambah interaksi yang baik dan juga karyawan merasa dilibatkan. Dengan begitu, karyawan dapat leluasa untuk memberikan masukan terkait batasan waktu pengumpulan pekerjaan. Perusahaan juga dapat membuat sistem *submission* dimana dalam sistem tersebut terdapat tenggat waktu yang sudah ditentukan, jadi karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan lebih terstruktur.

1. Indikator OC6 pada variabel *organizational culture* berisikan tentang adanya sikap antusias dalam bekerja yang ditanamkan oleh perusahaan kepada karyawannya. Indikator OC6 memiliki *mean* paling rendah yaitu 3,9 yang berarti karyawan belum menanamkan rasa antusias terhadap pekerjaan. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti kepada 10 orang karyawan, peneliti mengetahui bahwa PT XYZ tidak menanamkan adanya sikap *aggressive* dalam melakukan pekerjaan, dengan begitu karyawan tidak ada rasa ingin bersaing terhadap rekan satu sama lain. Perusahaan sebaiknya menanamkan rasa antusias dalam bekerja kepada karyawan dengan cara memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan. Menurut Dessler (2017), *reward* juga dapat berupa nonfinansial dan tidak berwujud seperti:

1. *Recognition* (Pengakuan)
2. *The Nature Of The Job/ Quality Of Work* (Sifat Pekerjaan/ Kualitas Pekerjaan)
3. *Career Development Opportunities* (Peluang Pengembangan Karir)
4. *Good Relationships With Managers And Colleagues* (Hubungan Baik Dengan Manajer Dan Rekan Kerja)
5. *Organizational Justice* (Keadilan)
6. *Trust In Employees* (Kepercayaan Pada Karyawan)
7. *Feeling Of Being Valued And Involved* (Perasaan Dihargai Dan Terlibat)
8. *Poppportunities For Promotion* (Peluang Untuk Promosi)

9. *Great Work Climate* (Iklim Kerja Yang Baik)

Dengan adanya penghargaan yang diberikan, maka karyawan akan lebih terpacu untuk melakukan pekerjaan karena merasa kebutuhannya sudah terpenuhi (*self-fulfillment*). Adanya jiwa kompetitif akan membuat karyawan melakukan yang terbaik untuk mengerjakan tugasnya dan dengan rasa bangga untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Indikator JS5 pada variabel *job satisfaction* berisikan tentang karyawan merasa puas jika setiap anggota organisasi berinteraksi untuk bekerja sama, maka akan mencapai tujuan bersama. JS5 memiliki *mean* paling rendah yaitu 3,9 yang berarti karyawan tidak merasa puas dengan rekan kerja untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam meningkatkan hubungan dengan rekan kerja, perusahaan sebaiknya membangun program *employee relations* lebih baik lagi agar hubungan antar karyawan dapat terjalin dengan baik. Seperti yang peneliti ketahui, bahwa PT XYZ memiliki program *employee relations*, tetapi program ini belum dijalankan dengan maksimal. Menurut Dessler (2017), program *employee relations* bertujuan untuk membangun dan memelihara hubungan positif dengan bijaksana antar karyawan. Salah satu program *employee relations* yang dapat dilakukan oleh PT XYZ untuk meningkatkan hubungan karyawan dengan rekan kerja adalah dengan membuat *employee involvement teams* seperti *problem-solving teams*, dimana sebuah tim dibentuk untuk mengidentifikasi dan meneliti proses kerja dan mengembangkan solusi untuk pemecahan masalah tersebut.

Dengan begitu, karyawan akan merasakan hubungan dekat dengan rekan kerjanya dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

3. Indikator EP4 pada variabel *employee performance* berisikan tentang usaha karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menghindari kerugian bagi perusahaan. Indikator EP4 memiliki *mean* paling rendah yaitu 3,91 yang berarti masih banyak karyawan yang belum bekerja secara efektif untuk menghindari adanya kerugian yang akan dialami oleh perusahaan. Sebaiknya PT XYZ melakukan hal-hal yang dapat menaikkan kinerja kerja karyawannya seperti mendefinisikan tujuan dan menentukan standar kinerja karyawan agar dapat dikerjakan secara efektif. Perusahaan dapat melakukan *training* secara berkala tentang melakukan pekerjaan dengan menghindari kerugian yang akan dialami oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat menerapkan cara-cara melalui teori. Seperti teori yang dikemukakan oleh Dessler (2017), terdapat empat cara yang dapat dilakukan untuk menentukan tujuan kinerja karyawan agar efektif, yaitu:

1. *Assign specific goals*

Dengan cara ini, dapat dilihat bahwa karyawan yang menerima tujuan tertentu biasanya bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki tujuan secara spesifik.

2. *Assign measurable goals*

Perusahaan dapat memberikan tujuan dalam istilah kuantitatif (yang dapat diukur) dan sertakan batas tanggal dan waktu target.

3. *Assign challenging but doable goals*

Tujuan yang diberikan dapat bersifat menantang, tetapi tidak menyulitkan karyawan.

4. *Encourage participation*

Perusahaan dapat mendorong partisipan untuk menentukan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, karena cenderung lebih mudah untuk menetapkan standar yang lebih tinggi saat karyawan berpartisipasi.

5.1.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Peneliti selanjutnya dapat mengaplikasikan model penelitian di industri lain sebagai objek penelitian seperti industri jasa, pariwisata, perbankan, manufaktur, penerbangan, keuangan, maupun ritel.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan batasan-batasan penelitian. Seperti, batasan lama bekerja karyawan di perusahaan, batasan wilayah kerja yang lebih luas, batasan department secara keseluruhan wilayah kerja.
3. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya melakukan penelitian dengan menguji seluruh hipotesis seperti pengaruh *work environment*, *leadership style*, dan *organizational culture* terhadap *employee performance*, dan juga menguji

peran *job satisfaction* sebagai mediasi antara variabel *work environment*, *leadership style*, dan *organizational culture* terhadap *employee performance* jika keadaannya mendukung, mengingat penelitian ini dilakukan dalam ruang lingkup yang terbatas dikarenakan adanya wabah *pandemic COVID-19*.

4. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar mendapatkan jumlah responden yang lebih besar sehingga dapat mengeksplorasi temuan-temuan yang baru dan bermanfaat bagi dinamika ilmu manajemen sumber daya manusia.