

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dengan melihat hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan peran IA dalam organisasi memiliki efek yang signifikan untuk meningkatkan IP, hal ini selaras dengan penelitian terdahulu terkait IA yang dilakukan pada populasi *sales person* (Sok et al., 2016). Upaya peningkatan IA secara umum dapat dilakukan melalui pengembangan OC dan IC. Hal ini juga turut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengembangan OC juga meningkatkan IC. Dengan demikian, pengembangan OC dapat memberikan dampak ganda yaitu langsung berdampak pada pengembangan IA dan IC. Namun demikian, pengembangan OC perlu dan wajib mengikuti kebutuhan pengembangan IA agar dapat mencapai sasaran, yaitu melalui peningkatan IP.

5.1.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Pertusa-Ortega et al., (2020) yang menyatakan bahwa IA memiliki hubungan yang positive dan signifikan terhadap IP. Fungsi IA adalah menjadi penguat hubungan dari OC dan IC untuk meningkatkan IP.

IA sepenuhnya menjadi mediator bagi OC untuk meningkatkan IP. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan pada institusi pendidikan tinggi lainnya. Flexibilitas organisasi pendidikan tinggi perlu dikelola sedemikian rupa agar karyawan dapat meningkatkan keinginan untuk meningkatkan hasil kerja dan memperbaharui model / cara kerja (Chang et al., 2016).

IA juga menjadi mediator bagi IC dalam mencapai peningkatan IP, dimana IA memberikan kontribusi yang membantu IP tercapai dengan lebih baik. Peran pemimpin sangat mempengaruhi bagaimana IC dapat meningkatkan IP. Hal serupa sebagaimana disampaikan penelitian Ya-Ling & Chen, (2016) yang menyatakan bahwa perilaku kerja individu dapat ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan karyawan, model reward, dan juga pengembangan, yang seluruhnya membutuhkan peran leader untuk menetapkan target, memetakan gap, serta kebutuhan tim kerjanya.

Dalam penelitian ini, IC dapat langsung berpengaruh kuat dan signifikan terhadap peningkatan IP, namun demikian, IC tersebut hanya pada area *locomotion orientations*. *Locomotion orientations* sangat dipengaruhi oleh faktor external / organisasi terutama dari sisi incentives dan gaji (Yu et al., 2020), dimana perilaku ini muncul sebagai dorongan untuk melakukan sesuatu agar mendapatkan situasi / kondisi baru, dengan kata lain upaya menyelesaikan tugas untuk mendapatkan status atau prestasi tertentu.

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi melengkapi penelitian pada bidang Individual Ambidexterity pada lingkup lembaga perguruan tinggi yang masih sangat jarang.

5.1.2 Implikasi Manajerial

Dalam lingkup perguruan tinggi yang saat ini bergerak secara dinamis baik sebagai dampak dari pandemic maupun perkembangan teknologi, kelincahan dan kemampuan adaptasi seorang karyawan sangat dibutuhkan. Kemampuan beradaptasi pada skala individu, akan diikuti oleh perubahan level organisasi baik dari level tim kerja hingga kolaborasi antar fungsi dan bahkan antar lembaga.

Variabel IA berpengaruh secara positif dan signifikan variable IP.

Peningkatan performa kerja individu tidak dapat diraih hanya dengan menetapkan target kerja, seperti penerapan BSC. Kelincahan seorang individu memanfaatkan paradigma kerja short term yang mengandalkan kemampuan eksploitasi dan kemampuan melihat peluang yang muncul dari kemampuan eksplorasi seorang karyawan, mempengaruhi karyawan dalam mengantisipasi kegagalan dan menambahkan inovasi perguruan tinggi agar dapat lebih bertahan lama dan kompetitif (Kang & Kim, 2019). Dengan demikian, kekuatan organisasi perguruan tinggi perlu segera dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan program yang dapat meningkatkan awareness akan pengembangan *individual ambidexterity* dengan tetap memperhitungkan konsekuensi yang ditimbulkan.

Variabel IC berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap variable IA.

Pengembangan dan peningkatan variable IA secara teori memungkinkan dilakukan melalui pengembangan IC, yang meliputi aspek motivasi intrinsik dan pengukuran diri. Dalam penelitian ini, aspek pengukuran diri terlihat menjadi hal yang masih belum menjadi bagian dari pengembangan karakter karyawan. Pengukuran diri masih dianggap sebagai sesuatu yang tidak diperlukan atau mungkin dianggap tabu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih berkatat pada penyelesaian pekerjaan sesuai SOP dan prosedur baku sesuai peran dan tanggung jawabnya, serta belum berupaya untuk meningkatkan kinerja, dengan bercermin pada prestasi atau prestasi individu atau bagian / lembaga lain. Peningkatan kesadaran pada aspek pengukuran diri dan pelaksanaan benchmarking sangat dibutuhkan.

Lemahnya faktor pengukuran diri juga berkaitan dengan lemahnya arahan dari pimpinan di atasnya, yang atasan belum menjadi penjuror bagi departemen dan karyawan di bawahnya. Dengan melihat IC, dimana item untuk area orientasi asesmen sepenuhnya gugur, terlihat pula bahwa habit dan kebiasaan karyawan

untuk mengukur kemampuan diri dan meningkatkan cara kerja masih sangat lemah. Penelitian yang dilakukan oleh Liu et al., (2021) dengan menunjukkan bahwa, lemahnya orientasi asesmen dapat merupakan dampak dari lemahnya kepemimpinan para area / bagian tersebut. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *individual ambidexterity* perlu dimiliki seorang leader sebelum kemudian dapat dijadikan standart prestasi / acuan kinerja dari anak buahnya

Variabel IC berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variable IP

Variabel IC yang terdiri dari area motivasi intrinsik dan orientasi pengukuran secara umum berpengaruh pada pencapaian performa individu. Pengembangan IC sangat dibutuhkan sejak karyawan masuk hingga purnakarya. Pelatihan berupa motivational training, pengembangan diri, pengembangan keahlian, gathering, pembentukan tim kerja, dan komunikasi antar pribadi diharapkan memberikan dampak yang signifikan bagi pemenuhan kebutuhan organisasi. Demikian pula dengan pengembangan keahlian, sertifikasi, dan studi lanjut, turut mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menjaga meningkatkan kemampuan kerjanya. Namun demikian perlu diingat bahwa upaya pengembangan IC apabila tidak diikuti oleh kemampuan eksplorasi, maka IP yang dihasilkan masih sebatas pada area pekerjaan short term, yang memiliki target yang diturunkan dari organisasi, serta lebih pada pemenuhan kebutuhan organisasi untuk mempertahankan prestasi saat ini.

Variabel OC berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variable IA

OC memiliki peran untuk menciptakan iklim kerja dan menetapkan model cara kerja. Dengan adanya dukungan fasilitas otonomi kerja, informasi tentang kondisi yang dihadapi, pengelolaan imbalan, serta pengembangan pengetahuan dan ketrampilan, diharapkan seorang karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan

pemenuhan kebutuhan target saat ini atau target jangka pendek dengan memanfaatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, sekaligus melakukan eksplorasi untuk meningkatkan daya saing dan inovasi di area kerja dan fungsinya masing-masing. Implementasi IA terlihat dari adanya tindakan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan dan seimbang.

Variabel OC berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variable IC

Pengembangan OC memiliki peran untuk menciptakan iklim kerja dan menetapkan model cara kerja. Dengan adanya dukungan fasilitas otonomi kerja, informasi tentang kondisi yang dihadapi, pengelolaan imbalan, serta pengembangan pengetahuan dan ketrampilan terbukti dapat meningkatkan IC karyawan. Hal ini menjadi tujuan utama dari pengembangan SDM perguruan tinggi. IC dapat ditingkatkan dengan pengembangan internal dan eksternal. Implementasi OC merupakan bagian dari pengembangan faktor eksternal. Hal ini mengindikasikan pula, bahwa pengembangan karyawan tidak hanya dari sisi pengetahuan dan ketrampilan, namun perlu diikuti dengan pemberian otonomi, informasi yang cukup berkaitan dengan tantangan dan harapan lembaga, serta pengelolaan imbalan yang sesuai.

Variabel OC berpengaruh secara positif dan namun tidak signifikan terhadap variable IP

Implementasi pengembangan OC secara umum memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan IP, namun demikian dampak yang dihasilkan kurang terlihat. Secara umum OC dalam penelitian ini berkorelasi dengan dukungan fasilitas otonomi kerja, informasi tentang kondisi yang dihadapi, pengelolaan imbalan, serta pengembangan pengetahuan dan ketrampilan. Implementasi OC ini dapat dikatakan hanya berupa temporer lifting spirit, yang tidak berlangsung lama, apabila

dilakukan untuk meningkatkan IP karyawan. Dengan demikian, implementasi OC harus ditujukan pada sebuah area pengembangan lain yang berkorelasi signifikan pada IP karyawan. Pengelolaan OC secara umum atau berupa kebijakan umum / global, kurang dapat memberikan dampak peningkatan IP. Untuk itu pengelolaan OC dilakukan sectoral, sesuai dengan fungsi kerja / area kerja tertentu, menyesuaikan dengan keunikan dari fungsi kerja karyawan.

Variabel IA berpengaruh positif dan signifikan dan menjadi mediasi parsial antara variable IC dan IP (IC-IA-IP)

Pencapaian peningkatan IP dapat dilakukan melalui peningkatan IC dan IA secara bersamaan. Implementasi peningkatan motivasi intrinsik dan orientasi pengukuran kerja mandiri untuk tujuan peningkatan kemampuan eksploitasi dan eksplorasi menjadi hal yang sangat baik untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam upaya pencapaian target, beradaptasi pada kebutuhan dan lingkungan baru, peningkatan ketrampilan penyelesaian masalah dan mencari ide baru untuk menghadapi perubahan. Pengembangan IP menjadi salah satu upaya organisasi untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan aktualisasi lembaga perguruan tinggi. IP juga dapat dicapai melalui pengembangan IC saja, namun demikian arah dan tujuan IP yang ingin dicapai tentu tidak sebaik apabila juga mengembangkan IA.

Variabel IA berpengaruh positif dan signifikan dan menjadi mediasi penuh antara variable OC dan IP (OC-IA-IP)

Pengembangan dan pemberian otonomi, informasi, pengelolaan imbalan, serta pengembangan pengetahuan tidak dapat langsung mempengaruhi kemampuan individu dalam mendapatkan target kerja, beradaptasi, mencari ide baru dalam menghadapi perubahan apabila tidak dikemas dalam konsep pengembangan

kemampuan eksploitasi dan eksplorasi karyawan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa organisasi perlu dan mutlak untuk mengembangkan IA untuk mencapai IP.

Penelitian ini juga memberikan kesimpulan bahwa, sebuah lembaga perguruan tinggi tidak dapat berdiri tanpa individu yang dapat berperan dalam peningkatan kualitas, pengembangan inovasi, serta mampu beradaptasi secara cepat dalam menghadapi perubahan.

5.2 Limitasi dan Saran Penelitian Berikutnya

Penelitian ini hanya memanfaatkan komunitas dalam satu organisasi, karena tujuan penelitian dikembangkan untuk implementasi pada organisasi tertentu. Karena itu hasil dari penelitian ini hanya berlaku untuk organisasi perguruan tinggi, dimana populasi diambil. Penelitian serupa perlu dilakukan dengan area industri atau cakupan populasi yang lebih besar untuk dapat menguji melakukan uji teoritis dengan lebih baik.

Penggunaan indikator dengan item yang diterjemahkan dari kalimat berbahasa Inggris ke bahasa Indonesia kadang dapat memberikan kesan dan makna berbeda. Untuk itu, perlu ada penyelarasan dari sisi frasa agar apa yang diterjemahkan dapat sesuai dengan kebutuhan.

Saran penelitian berikutnya perlu mengembangkan model penelitian ini dengan populasi yang lebih besar dan indikator terkait IA yang lebih sesuai. Demikian pula penggunaan indikator pada IP. Hingga saat ini penelitian mengenai IA jauh lebih sedikit dibandingkan *Organization Ambidexterity* (OA), padahal peningkatan OA tidak dapat terjadi tanpa adanya pengembangan IA (Pertusa-Ortega et al., 2020). Penelitian *ambidexterity* pada tingkat individu perlu dikembangkan dan pemahaman lebih lanjut tentang pengaruh variable lain yang memfasilitasi terbentuknya *ambidexterity individu* sangat diperlukan (Salas Vallina et al., 2019)

Penelitian terdahulu mengenai *individual ambidexterity*, melihat adanya korelasi antara peningkatan kemampuan ambidexterity pada level individu, disertai dengan dampak negatif yaitu stress kerja stres peran atau hasil pekerjaan negatif serupa (Sok et al., 2016). Keller & Weibler, (2015) menemukan bahwa pada karyawan ambidextrous semakin tinggi perilaku ambidextrousnya, semakin mungkin karyawan tersebut mendapatkan gangguan ketegangan kognitif dan mengalami konflik peran (Gabler et al., 2017). Hal ini cukup menarik apabila dikaitkan dengan seberapa mampu seorang karyawan beradaptasi dan *agility* terhadap perubahan.

Peningkatan IC pada area *locomotion orientations* tidak cukup mendorong terjadinya kreativitas dan meningkatkan upaya antisipasi terhadap gejala atau kondisi tertentu dikemudian hari. Dalam setiap pekerjaan, terdapat aspek yang memerlukan *locomotion orientations*, misalnya menemukan solusi untuk masalah dan menghasilkan alternatif cara untuk mengatasi komplikasi. Demikian pula, setiap pekerjaan mengandung aspek-aspek yang memerlukan *assessment orientations*, misalnya rutin mengelola risiko dengan menghasilkan cara-cara alternatif untuk mengatasi komplikasi yang ditimbulkan (Caniëls & Assen, 2019). Penelitian lanjut tentang IC yang dapat mempengaruhi IA, perlu dikembangkan, dari berbagai dimensi seperti manajemen, psikologi, maupun HR.