

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan PT XYZ dengan melibatkan 122 responden dan diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Adapun kesimpulan yang dapat diambil yaitu sebagai berikut.

1. Berdasarkan karakteristik responden penelitian ini, ditemukan bahwa mayoritas responden yang terlibat pada penelitian ini adalah sebagai berikut.
 - a) Responden dengan jenis kelamin wanita, yaitu sebesar 55 persen atau sebanyak 67 responden.
 - b) Responden dengan usia di atas 40 tahun, yaitu sebesar 39 persen atau sebanyak 48 responden.
 - c) Responden dengan masa kerja selama lebih dari 10 tahun, yaitu sebesar 50 persen atau sebanyak 61 responden.
 - d) Responden dengan jabatan *staff*, yaitu sebesar 87 persen atau sebanyak 100 responden.
 - e) Responden yang berasal dari departemen *operation*, yaitu sebesar 67 persen atau sebanyak 82 responden.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.
 - a) Hipotesis 1 (H1) – *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan PT XYZ
Hasil dari uji hipotesis ini ditemukan nilai P-value sebesar 0.004 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 (≤ 0.05) dan koefisien jalur antar variabel sebesar 0.343. Dari hasil tersebut dapat diartikan H0 ditolak dan H1 diterima atau variabel *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

- b) Hipotesis 2 (H2) – *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment* karyawan PT XYZ
Hasil dari uji hipotesis ini ditemukan nilai P-value sebesar 0.000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 (≤ 0.05) dan koefisien jalur antar variabel sebesar 0.436. Dari hasil tersebut dapat diartikan H0 ditolak dan H2 diterima atau variabel *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.
- c) Hipotesis 3 (H3) – *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* PT XYZ
Hasil dari uji hipotesis ini ditemukan nilai P-value sebesar 0.465 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 (≥ 0.05). Dari hasil tersebut dapat diartikan H0 diterima dan H3 ditolak atau variabel *organizational learning* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.
- d) Hipotesis 4 (H4) – *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* PT XYZ
Hasil dari uji hipotesis ini ditemukan nilai P-value sebesar 0.008 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 (≤ 0.05) dan koefisien jalur antar variabel sebesar 0.251. Dari hasil tersebut dapat diartikan H0 ditolak dan H4 diterima atau variabel *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.
- e) Hipotesis 5 (H5) – *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* PT XYZ
Hasil dari uji hipotesis ini ditemukan nilai P-value sebesar 0.000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 (≤ 0.05) dan koefisien jalur antar variabel sebesar 0.440. Dari hasil tersebut dapat diartikan H0 ditolak dan H5 diterima atau variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance*.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT XYZ, peneliti akan memberikan saran yaitu sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian pada variabel *organizational learning* yang memiliki empat (4) indikator sebagai perwakilan variabel *organizational learning*. Secara keseluruhan, empat (4) indikator ini termasuk pada kategori baik. Namun, pada empat (4) indikator ini, nilai mean terkecil ada pada *measurement* dengan kode OL4, yaitu sebesar 3.93.

Variabel *organizational learning* dengan kode OL4 mengungkapkan bahwa perusahaan selalu menyediakan program pengembangan diri untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Sesuai dengan *in-depth interview* yang telah dilakukan oleh peneliti pada enam (6) karyawan PT XYZ. Mereka mengungkapkan bahwa sedikit untuk mendapatkan peluang pengembangan diri, karena umumnya pengembangan diri itu diperuntukan untuk karyawan yang akan melakukan promosi.

Dalam hal ini, peneliti ingin menyarankan kepada PT XYZ untuk dapat memperhatikan peluang pengembangan karyawan. Dessler (2017) mengungkapkan bahwa salah satu aspek dari *Human Resources Management* adalah melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan serta manajer atau *supervisor* dapat merencanakan program pengembangan karyawan yang sesuai dengan para karyawannya untuk memaksimalkan hasil pekerjaannya. Sebagai contoh, pelatihan mengenai pemahaman sistem keuangan dan *software* akuntansi khusus untuk departemen *accounting*. Pelatihan ini perlu diutamakan karena

melihat departemen *accounting* yang memiliki rata-rata kinerja yang paling rendah bila dibandingkan dengan departemen lain dan pada indikator kemampuan dan pemahaman kerja juga memiliki nilai yang rendah. Setelah menyelesaikan pelatihan, nantinya mereka akan mendapatkan ujian untuk melihat peningkatan pemahaman mereka terkait pekerjaan. Contoh lain yang dapat dilakukan adalah perusahaan dapat melakukan *random survey* untuk melihat keluhan apa yang dirasakan oleh para atasan mengenai kekurangan yang dimiliki oleh bawahannya, sehingga perusahaan dapat merencanakan program pelatihan yang sesuai.

Hal lain yang dapat dilakukan perusahaan untuk menunjang *organizational learning* yang lebih baik adalah dengan menggunakan *single loop learning*, yaitu membandingkan masalah, nilai, dan norma yang ada di dalam suatu organisasi untuk mengembangkan solusi yang memadai dan akan memeriksa hasil dari strategi tersebut. Untuk mengetahui apakah strategi tersebut berhasil atau tidak, PT XYZ nantinya akan membandingkan capaian kinerja pada karyawan dengan hasil kinerja yang direncanakan. Sebagai contoh, pada departemen *accounting* yang telah menyelesaikan pelatihan, hasil pekerjaan mereka akan lebih dipantau oleh atasan untuk melihat apakah pelatihan yang telah dijalankan sebelumnya efektif atau tidak.

Selain itu, untuk meningkatkan *organizational learning*, peneliti juga menyarankan PT XYZ dapat menggunakan teori yang diungkapkan oleh Laura & John (2019), dimana terdapat dua jenis komunikasi sebagai dasar untuk melakukan akuisisi pengetahuan, yaitu dengan *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* akan didapatkan oleh karyawan ketika perusahaan selalu memberitahukan karyawan terkait aturan dan pedoman yang berubah atau yang ditambahkan oleh

perusahaan. Adanya pengetahuan ini akan menjadikan karyawan merasa lebih terikat oleh perusahaan, sedangkan *tacit knowledge* akan didapatkan oleh karyawan ketika karyawan memiliki banyak pengalaman. Sebagai contoh, perusahaan dapat memberikan otoritas khusus kepada setiap karyawannya untuk menambah pengalaman karyawan-karyawan tersebut.

- 2) Hasil penelitian pada variabel *job satisfaction* yang memiliki lima (5) indikator sebagai perwakilan variabel *job satisfaction*. Secara keseluruhan, lima (5) indikator ini termasuk pada kategori baik. Namun, pada lima (5) indikator ini, nilai mean terkecil ada pada *measurement* dengan kode JS2, yaitu sebesar 3.45.

Variabel *job satisfaction* dengan kode JS2 mengungkapkan bahwa para karyawan sudah merasa upah atau gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan mereka. Sesuai dengan *in-depth interview* yang telah dilakukan, ditemukan bahwa para karyawan telah merasa puas dengan gaji mereka. Mereka mengungkapkan bahwa gaji tersebut relatif dan semua bergantung pada kebutuhan dari masing-masing individu. Meski begitu, setelah melihat frekuensi skor jawaban pada kode JS2, peneliti menemukan bahwa banyak karyawan yang merasa bahwa gajinya tidak sesuai dengan yang diharapkannya atau karyawan tersebut merasa ragu bahwa gaji tersebut sudah sesuai dengan harapannya.

Dalam hal ini, peneliti ingin menyarankan pada PT XYZ untuk mengulas kembali *performance management* karyawannya sesuai yang dikemukakan oleh Wayne & Martocchio (2016), dimana manajer atau *supervisor* dapat memastikan bahwa karyawannya dengan melihat *performance appraisal* untuk memberikan kesempatan karyawannya mengatasi kekurangan

yang dimiliki. Bagi karyawan yang telah memiliki *performance appraisal* yang baik, maka karyawan berhak untuk mendapatkan kompensasi atau penghargaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Hal ini juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh Hughes (2019) bahwa aspek kepuasan yang dapat menilai sejauh mana karyawan puas adalah dengan gaji, tunjangan, promosi, kebijakan, jam kerja dan kondisi kerja. Sebagai contoh, perusahaan dapat memberikan target pencapaian pada masing-masing departemen, dimana bila karyawan yang telah mencapai target tersebut berhak untuk mendapatkan insentif atau bonus.

- 3) Hasil penelitian pada variabel *organizational commitment* yang memiliki empat (4) indikator sebagai perwakilan variabel *organizational commitment*. Secara keseluruhan, empat (4) indikator ini termasuk pada kategori baik. Namun, pada empat (4) indikator ini, nilai mean terkecil ada pada *measurement* dengan kode OC1, yaitu sebesar 4.19.

Variabel *organizational commitment* dengan kode OC1 mengungkapkan bahwa para karyawan merasa dapat memahami setiap tujuan dari perusahaan. Dalam hal ini, peneliti ingin menyarankan pada PT XYZ untuk selalu melakukan orientasi terhadap para karyawannya untuk mengetahui visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan Dessler (2017) yang mengungkapkan bahwa salah satu aspek dari *Human Resources Management* adalah melakukan orientasi terhadap karyawan baru dan melatih karyawan baru. Selain itu, perusahaan dapat melakukan pembaruan terkait budaya organisasi yang baru dan disebarkan kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Hal lain yang dapat meningkatkan komitmen karyawan adalah

dengan memberikan program jenjang karir yang menjanjikan, seperti karyawan yang telah bekerja selama 2 sampai 3 tahun dengan performa yang sangat baik dan dapat dibuktikan dengan target-target tercapai, dan memenuhi syarat evaluasi kinerja dapat mendapatkan promosi. Adanya jenjang karir yang menjanjikan ini akan menjadikan karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

- 4) Hasil penelitian pada variabel *employee performance* yang memiliki empat (4) indikator sebagai perwakilan variabel *employee performance*. Secara keseluruhan, empat (4) indikator ini termasuk pada kategori sangat baik. Namun, pada empat (4) indikator ini, nilai mean terkecil ada pada *measurement* dengan kode EP2, yaitu sebesar 4.32.

Variabel *employee performance* dengan kode EP3 mengungkapkan bahwa para karyawan memahami pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam hal ini, peneliti menyarankan pada PT XYZ untuk semakin meningkatkan kemampuan atau pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan sesuai dengan teori Aguinis (2013) yaitu sebagai berikut.

- a) Manajer atau *supervisor* dapat mengidentifikasi dan menetapkan standar hasil yang diinginkan. Atasan dapat melakukan pemeriksaan terkait kinerja per bulan untuk melihat kinerja yang diberikan oleh karyawan, dan lebih memperhatikan karyawan yang mengalami penurunan kinerja selama tiga bulan berturut-turut. Bila penurunan tersebut terjadi lagi pada bulan berikutnya, maka atasan dapat melakukan komunikasi secara intim untuk menanyakan kepada karyawannya alasan terjadinya penurunan tersebut.

- b) Manajer atau *supervisor* harus memberikan informasi bagi karyawan tentang pekerjaan yang akan dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan efektivitas karyawan tersebut. Atasan diharuskan untuk memberikan informasi se jelas mungkin terkait pekerjaan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan komunikasi, seperti detail pekerjaan dapat di email kepada karyawan.
- c) Manajer atau *supervisor* harus memberikan umpan balik atau *feedback* mengenai hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu manajer atau supervisor dapat melakukan analisis pencapaian karyawan terhadap hasil yang sebelumnya telah ditetapkan dalam rencana pekerjaan. Bila hasil yang diberikan karyawan kurang, hal ini menjadikan karyawan memiliki pemahaman yang kurang terhadap pekerjaannya, sehingga manajer atau supervisor dapat mengkomunikasikan alasan tidak tercapainya target dan melakukan perencanaan pengembangan bila hal tersebut diperlukan.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil kesimpulan yang sebelumnya telah didapatkan oleh peneliti, maka peneliti akan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut.

1. Peneliti untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian dari perusahaan di industri lain, seperti industri pendidikan, industri telekomunikasi, industri manufaktur, dan industri dari sektor lainnya.
2. Peneliti dalam penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel dari divisi tertentu dalam suatu perusahaan sehingga permasalahan dan solusi dapat ditemukan lebih akurat.

3. Peneliti untuk penelitian selanjutnya dapat menguji apakah variabel *job satisfaction* memediasi hubungan antara variabel *organizational learning* dengan variabel *employee performance* dan menguji apakah variabel *organizational commitment* memediasi hubungan antara variabel *organizational learning* dengan variabel *employee performance*.
4. Peneliti untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan *software* lain untuk mengolah data penelitian, seperti menggunakan AMOS, SPSS, dan Lisrel.
5. Peneliti untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mampu mempengaruhi variabel *employee performance*, seperti variabel *leadership style*.

UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA