

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian “ Analisa Pengaruh *Authentic Leadership*, *Affective Commitment* terhadap *Individual Performance*: Telaah terhadap Karyawan PT. XYZ” yang dilakukan peneliti menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) , maka peneliti dapat mengambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil profil responden, mayoritas responden pada penelitian ini adalah:
 - a. Berjenis kelamin laki-laki, sebanyak 70 orang.
 - b. Berusia 23 – 27 Tahun, sebanyak 57 orang.
 - c. Pendidikan Terakhir S1, sebanyak 91 orang.
 - d. Lama bekerja selama 1 – 5 Tahun, sebanyak 55 orang.
 - e. Posisi pekerjaan sebagai *junior staff* , sebanyak 30 orang.
2. H1: Persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT. XYZ memiliki pengaruh positif terhadap persepsi mengenai *Authentic Leadership* terhadap *Affective Commitment* dengan hasil *Standard Coefficient* 0.885 dan *p-value* sebesar 0.000 yang menggambarkan data signifikan mendukung hipotesis.

3. H2: Persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa persepsi mengenai *authentic leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *individual performance* dengan nilai *standard coefficient* sebesar 0.259 dan *p-value* lebih dari 0.05 sebesar 0.138 yang menggambarkan bahwa data tidak signifikan mendukung hipotesis.

4. H3: *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menemukan bahwa bagi karyawan PT. XYZ *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *individual performance* dengan nilai *standard coefficient* sebesar 0.329 dan *p-value* sebesar 0.001 menunjukkan bahwa data signifikan mendukung hipotesis.

5. Kemudian dari analisis deskriptif yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa variabel *authentic leadership* dengan dimensi *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing of information*, dan *internalized moral perceptions* memiliki hasil *mean* masing-masing dalam kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. XYZ memiliki persepsi mengenai *authentic leadership* sudah diimplementasikan dengan baik di dalam perusahaan.

6. Pada hasil analisis deskriptif variabel *affective commitment*, menunjukkan bahwa hasil *mean* dari masing-masing indikator berkategori cukup baik di mana dapat disimpulkan bahwa dengan mayoritas usia responden 23 – 27 Tahun tergolong gen Y merasa secara emosional sudah cukup baik menganggap

perusahaan sebagai bagian diri dari masing-masing responden tetapi masih dikatakan belum cukup puas.

7. Kemudian hasil analisis deskriptif pada variabel *individual performance*, masing-masing indikator menunjukkan kategori cukup baik kecuali pada indikator “Rekan kerja saya percaya saya seorang karyawan yang produktif” (IP4) menunjukkan kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa responden merasa cukup baik dengan *performance* yang diberikan kepada perusahaan tetapi belum cukup puas dengan pencapaian hasil *perform* baik untuk perusahaan maupun untuk diri sendiri. Hal ini dapat dikatakan responden belum cukup merasa percaya diri terhadap diri sendiri dan terhadap penilaian atasan terhadap *perform* mereka. Tetapi dalam hubungan rekan kerja dapat dikatakan baik, di mana responden merasa rekan kerja saling memberikan rasa percaya diri atas hasil *performance* mereka.

5.2. Saran

5.2.1. Saran untuk Perusahaan

5.2.1.1. Persepsi mengenai Authentic Leadership untuk meningkatkan Affective Commitment bagi karyawan PT.XYZ

Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa bagi karyawan PT. XYZ terdapat pengaruh positif pada persepsi *authentic leadership* terhadap meningkatnya *affective commitment*. Dalam hasil penelitian pada variabel *authentic leadership* dalam dimensi *self-awareness*, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan diri, seperti *on-the job training, courses, self-guide reading*, dan *mentoring* Aguinis (2013, hal. 200) bagi pemimpin dalam aktif

mencari *feedback* bagi diri sendiri untuk peningkatan kualitas interaksi dengan orang lain (SA1) dikarenakan hasil *factor loading* yang terendah, sehingga perlu adanya peningkatan pada aspek ini. Contohnya dapat dengan mengadakan program evaluasi dengan menciptakan sebuah forum atau momen penilaian secara langsung dari atasan (*rating committees*), *peer to peer feedback*, *self-ratings*, penilaian dari bawahan ke atasan (*appraisal by subordinates*) (Dessler, 2013) dalam setiap jangka waktu dekat. Dan dari pengadaan forum atau momen secara langsung tersebut karyawan dapat mengeluarkan keluh kesah langsung terhadap *level top management*. Karena saat ini tidak ada program itu, karyawan memiliki perasaan keseganan untuk langsung menghadap *level top management* untuk mengatakan keluh kesahnya. Untuk itu program ini diharapkan dapat mengetahui apa yang diharapkan masing-masing antara atasan dan bawahan dalam peningkatan kualitas hubungan dan peningkatan produktivitas perusahaan.

Kemudian dalam variabel *authentic leadership* pada dimensi *relational transparency*, perusahaan perlu dalam mengembangkan pelatihan bagi para pemimpin mengenai sifat lebih terbuka dan jujur terhadap orang lain sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (RT1). Hal ini dapat dilihat dari hasil *factor loading* yang terendah, maka perlu ditingkatnya kesadaran diri mengenai pentingnya sikap terbuka dan jujur antar atasan dan bawahan terhadap masing-masing pendapat dan harapan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Contohnya dengan mengadakan forum/momen yang dimana melakukan evaluasi dan *sharing* mengenai keluh kesah antara atasan dan bawahan atau langsung ke *level top management* secara langsung.

Lalu dilihat dari dimensi selanjutnya yaitu, *balanced processing of information* dari variabel *authentic leadership*, perusahaan perlu melakukan *coaching*. Menurut dalam Aguinis (2013, hal. 233) *coaching* dapat dilakukan dengan beberapa tipe, yaitu *driver* (*coaches* dengan tipe memberi tau apa yang harus dilakukan), *persuader* (tipe *coaches* dengan memberikan dorongan dengan memberi tau keuntungan baik bagi diri sendiri maupun perusahaan jika melakukan hal tersebut), *amiable* (tipe dengan menyenangkan pihak yang di *coaching* dengan menganggap jika melakukan sesuatu dengan perasaan senang maka hasil yang di berikan akan baik), dan *analyzer*. (seorang *coaches* akan menganalisa dari data yang ada kemudian menggunakan aturan dan prosedur yang sesuai dengan kebutuhan). Program ini diadakan karena dalam jangka waktu dekat seperti perbulan, perusahaan tidak memberikan kebijakan untuk pengadaan *development*, dan evaluasi karyawan. Dan menurut hasil *in-depth interview* karyawan mengatakan jika diadakan tidak akan berpengaruh ke data manapun karena tidak adanya kebijakan dari perusahaan. *Coaching* diharapkan dapat membantu mempersiapkan pemimpin secara tegas dalam mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan keadaan seharusnya (BP1). Karena dalam hasil *factor loading* menunjukkan nilai terendah dibandingkan indikator lainnya.

Pada dimensi selanjutnya, yaitu *internalized moral perceptions* dalam variabel *authentic leadership*. Jika dilihat dari hasil *factor loading* terendah, perusahaan perlu menargetkan kewajiban mengikuti *training* dan *mentoring*, contohnya *softskill ethics leader* mengenai integritas, moralitas, tanggung jawab, visi sebagai atasan dan keteladanan, serta kemampuan dalam berkomunikasi. Karena tidak adanya target mengikuti *training* dalam kebijakan perusahaan, maka

hal tersebut akan meminimalisir terjadinya resiko kesalahan dalam pengambilan keputusan baik antara atasan dan bawahan, atau dalam hal proses pekerjaan.

Kemudian dari hasil analisis deskriptif *affective commitment* yang dapat dikatakan responden belum cukup puas dengan metode yang diberikan, perusahaan perlu memberikan strategi evaluasi terhadap perilaku atasan terhadap bawahan dengan adanya periode waktu tertentu. Tujuannya agar atasan dapat mengetahui harapan dan kebutuhan yang diinginkan bawahan. Hal ini juga dapat membantu responden dalam meningkatkan rasa emosional berkomitmen kepada perusahaan dalam segi kenyamanan, dan juga motivasi bagi karyawan.

Menurut Heller (1999) dalam (Wibowo, 2013, hal. 191) terdapat beberapa cara dalam mendapatkan komitmen pekerja, yaitu:

1. *Nurturing Trust*, yaitu pemeliharaan kepercayaan. Dalam cara ini dapat dikatakan yang menjadi salah satu faktor penting adalah kualitas gaya kepemimpinan. Contohnya ketika seorang pemimpin dapat bertindak nyata mungkin dan dapat menunjukkan bahwa dapat dihubungi serta dapat mendengarkan orang lain. Dan salah satu kunci seseorang dapat mempercayai seorang pemimpin adalah ketika pemimpin tersebut dapat mempercayai mereka dengan pekerjaan yang dikerjakan.

2. *Winning Minds, Spirit, and Hearts*, yaitu ketika perusahaan dapat memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja. Contohnya dapat wujudkan ketika perusahaan dapat menyeimbangkan kebutuhan pekerja, seperti psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat mereka merasa dihargai dengan secara terbuka yaitu seperti

menghargai/mengapresiasi prestasi mereka dan memberdayakan mereka dengan pemberian kontrol sebanyak mungkin dalam bidang tanggung jawabnya.

3. *Keeping staff committed*, yaitu menjaga pekerja yang sudah berkomitmen. Salah satu contoh yang dapat digunakan perusahaan adalah dengan meningkatkan motivasi dan memberikan *challenge* terhadap pekerjaan mereka dengan tujuan memperkaya ilmu dalam bidang masing-masing. Hal ini dapat dilakukan dengan *training*, dan pemberian sumber daya yang dibutuhkan untuk berkembang.

4. *Rewarding Excellence*, yaitu menghargai keunggulan. Contohnya di mana perusahaan dapat memberikan kenaikan gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior staf atau sekadar mengucapkan terimakasih. Dalam pemberian penghargaan terhadap prestasi ini perlu diperhatikan, karena perusahaan akan berhubungan dengan *cost*, *financial*, dan juga komitmen dan kepuasan bekerja.

5. *Staying Positive*, yaitu perlunya sikap positif. Saran selanjutnya untuk perusahaan yaitu perusahaan dapat menciptakan iklan “*can-do*” di mana bertujuan untuk menciptakan lingkungan perusahaan dan budaya perusahaan yang positif.

5.2.1.1. Persepsi mengenai *Authentic Leadership* terhadap *Individual Performance* karyawan PT. XYZ

Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa persepsi mengenai *authentic leadership* terhadap *individual performance* berpengaruh positif namun tidak signifikan. Oleh karena itu, peneliti dapat menyimpulkan

bahwa persepsi mengenai *authentic leadership* bukan merupakan salah satu faktor utama bagi mereka yang mayoritas responden berusia 23 – 27 Tahun, dalam peningkatan *individual performance* mereka.

Hal ini dapat terlihat dari hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, di mana 4 dari 6 responden mengatakan bahwa *performance* mereka tidak hanya terpengaruh dari persepsi terhadap pemimpin tetapi banyak faktor lain yang lebih berpengaruh secara langsung terhadap *performance* mereka. Tetapi persepsi mengenai *authentic leadership* masih di anggap penting, alasannya adalah karena masih adanya hubungan positif dengan *affective commitment*. Oleh karena itu, persepsi mengenai *authentic leadership* di anggap masih merupakan faktor penting di perusahaan.

5.2.1.2. *Affective Commitment terhadap Individual Performance* karyawan PT. XYZ

Pada hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa bagi karyawan PT. XYZ terdapat pengaruh positif *affective commitment* dalam meningkatkan *individual performance*. Jika dilihat dari hasil *factor loading* dari variabel *affective commitment*, yaitu AC1, perusahaan perlu meningkatkan rasa senang pekerja untuk menghabiskan karier di dalam perusahaan atau menciptakan loyalitas terhadap pekerja. Seperti, lebih memperhatikan *work-life balance* pekerja dengan mengadakan program evaluasi setiap periode tertentu mengenai harapan bekerja dalam perusahaan dan penilaian perilaku atasan serta program perbaikan dan pengembangan perilaku yang di anggap kurang sesuai yang diharapkan.

Kemudian dalam hasil *factor loading* dalam variabel *individual performance* hasil terendah pada indikator IP1 yaitu mengenai kepercayaan diri pekerja bahwa mereka adalah pekerja yang efektif. Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan mengenai pengembangan kepercayaan diri pekerja. Tujuannya agar ketika pekerja sudah mempercayai kemampuan dalam dirinya, maka hasil *performance* yang di berikan pekerja untuk perusahaan akan memuaskan.

Dalam pengembangan *affective commitment*, perusahaan dapat menggunakan beberapa pendekatan untuk mendorong *individual performance* menurut Greenberg & Baron (2003, hal 164) dalam (Wibowo, 2013), yaitu

1. *Make jobs interesting and give people responsibility*, yaitu perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang *challenging* dan menarik tetapi dengan tujuan dapat memotivasi pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan *core value* pada diri sendiri (*job enrichment*). Dan metode yang kedua, perusahaan dapat menggunakan program *job involvement* yaitu cara dengan melibatkan pekerja dalam berbagai aspek pengambilan keputusan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri dari pekerja dalam masing-masing bidang tanggung jawabnya.

2. *Align the Intertests of the company with those of the employees*, yaitu perusahaan dapat menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan pekerja. Perusahaan dapat menggunakan program *profit-sharing plan*, yaitu rencana insentif yang diberikan pada pekerja sebagai bonus secara proporsional dengan tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan. Dengan program ini, ketika pekerja sudah memberikan yang terbaik kepada perusahaan, perusahaan juga

perlu berbuat baik kepada pekerja di mana hal ini dapat menciptakan komitmen besar pekerja terhadap perusahaan.

3. *Enthusiastically recruit new employees whose value closely match those of the organization*, yaitu perusahaan dapat merekrut pekerja yang memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan. Ketika perusahaan memiliki budaya atau kebiasaan dalam peduli atas kerja keras pekerjanya, maka dalam tahap selanjutnya pencarian pekerja akan menarik calon karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk perusahaan.

4. *Listen to your employee*, yaitu perusahaan perlu aktif mendengarkan suka duka pekerjanya. Dalam pendekatan ini perusahaan tidak mengeluarkan *cost* berlebih karena perusahaan hanya perlu mendengarkan pekerja. Di mana dengan cara ini, perusahaan dapat menunjukkan bahwa adanya kepedulian terhadap pekerjanya dan pekerja bebas untuk berpendapat secara transparan. Hal ini biasa dikatakan sebagai *mutual trust*, yaitu saling mempercayai antara pekerja dan perusahaan di mana perusahaan dapat mencapai apa yang diminta. Program ini dapat tercapai ketika perusahaan dapat menciptakan *herous*, yaitu pekerja yang dihormati dan produktif serta dikagumi oleh rekan anggota lainnya. Ketika hal ini terwujud, perusahaan perlu mengapresiasi keberhasilan dari terciptanya *herous* untuk mendorong orang lain mempercayai *can-do culture* dan komit dengan tujuan orang lain.

5.2.2. Saran untuk penelitian selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, peneliti dapat mengajukan saran untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

1. Peneliti menyarankan untuk dapat menambah dimensi *productivity, adaptability, and flexibility* pada pengukuran *individual performance* yang bisa ditemukan pada jurnal (Semedo et al., 2016). Tujuannya untuk membantu peneliti selanjutnya memperdalam pengukuran *individual performance*.

2. Peneliti selanjutnya disarankan dapat menambahkan variabel di antara *authentic leadership* dan *individual performance*. Karena dalam Wong & Laschinger (2012) terdapat variabel *structural empowerment* di antara *authentic leadership* (AL) dan *individual performance* di mana dijelaskan juga bahwa terdapat hubungan positif secara tidak langsung pada *authentic leadership* dan *individual performance*. Kemudian variabel lainnya seperti, variabel *job resourcefulness* dalam jurnal Semedo et al. (2016) di mana berada antara variabel *perceptions of authentic leadership* (AL) dan *individual performance* menunjukkan hubungan korelasi yang signifikan dan positif.

3. Kemudian peneliti menyarankan untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel lebih besar, seperti pengambilan sampel di semua departemen dengan menggunakan CEO sebagai tolak ukur untuk *authentic leadership*. Tujuannya untuk memperdalam peneliti selanjutnya pada

pengukuran konsep dari *authentic leadership* dengan satu sosok figur paling memiliki *Power* dalam perusahaan.

4. Peneliti selanjutnya di sarankan untuk menggunakan variasi dimensi dari *organizational commitment* dalam melakukan penelitian terhadap perusahaan. Dimensi dalam *organizational commitment*, yaitu *normative commitment*, *affective commitment*, dan *continuance commitment*. Tujuannya agar peneliti selanjutnya dapat melihat dari berbagai aspek yang mempengaruhi komitmen bukan hanya dari satu aspek yaitu keterlibatan emosional karyawan pada perusahaan.

5. Peneliti selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak indikator pengukuran baik dari *affective commitment* atau variasi dimensi lainnya pada variabel *organizational commitment* yang dapat ditemukan dalam jurnal (Allen & Meyer, 1990). Seperti, *i really feel as if this organization's problems are my own, i think that i could easily become as attached to another organization as i am to this one (R), I don't feel 'emotionally attached' to this organization (R), I don't feel a strong sense of belonging to my organization (R)*. Dengan melibatkan lebih banyak indikator pengukuran *affective commitment*, peneliti selanjutnya dapat lebih spesifik mendeskripsikan pernyataan kepada responden mengenai konsep yang diteliti.

6. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teknik *probabilitas sampling* dalam menyebarkan kuesioner atau mendapatkan data jawaban atas pertanyaan indikator yang diteliti. Teknik ini dapat digunakan jika

peneliti selanjutnya memiliki daftar responden dari sebuah populasi yang diteliti. Kemudian Penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara *random* dalam satu populasi yang diteliti secara generalisasi di mana semua *sample* dalam populasi berkesempatan menjadi responden.

7. Peneliti selanjutnya dapat memperjelas sosok pemimpin yang menjadi topik penelitian dengan menuliskan nama pemimpin dalam pernyataan di kuesioner. Tujuannya untuk menyesuaikan antara konsep yang diteliti dengan keahaman responden mengenai siapa sosok yang diteliti.

8. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan satu jenis skala *likert* dalam pengukuran variabel *authentic leadership*, *affective commitment*, dan *individual performance*. Tujuannya agar responden dapat lebih mudah memberi penilaian dan mengurangi adanya *bias* dalam jawaban dari pernyataan yang diteliti.