

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

Berdasarkan hasil uraian analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya mengenai peran *psychological capital*, *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* dengan moderasi *leader-member exchange* diperoleh kesimpulan bahwa *psychological capital* dan *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employees' readiness for change*. Sedangkan, *leader-member exchange* tidak berpengaruh terhadap *employees' readiness for change* secara langsung maupun sebagai moderasi antara pengaruh baik *psychological capital* maupun *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change*.

Employees' readiness for change secara signifikan dipengaruhi oleh *psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological capital* seorang karyawan, semakin tinggi pula *employees' readiness for change*. Empat dimensi *psychological capital* meliputi efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi yang berdampak pada kesiapan karyawan untuk berubah. Artinya, karyawan akan berusaha untuk berhasil menangani tugas-tugas sulit dengan percaya diri (*self-efficacy*), membuat prediksi positif (*optimisme*) tentang kesuksesannya sekarang dan di masa depan, memiliki kapasitas untuk mengarahkan diri sendiri dan bertahan untuk mencapai tujuan seseorang (harapan untuk sukses), karyawan biasanya memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk berubah ketika dihadapkan pada tantangan, bertahan, dan kembali menjadi tangguh bahkan melampaui.

Employees' readiness for change secara signifikan juga dipengaruhi oleh *person-organization fit*. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah didorong oleh dengan kecocokan individu dengan organisasi. Empat dimensi kesesuaian individu dengan organisasi meliputi kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian kepribadian budaya, yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Artinya,

karyawan cenderung siap untuk melakukan perubahan ketika karyawan yakin bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya dan bahwa nilai dan tujuan individu karyawan sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan dan termasuk kompatibilitas antara budaya dan kepribadian.

Employees' readiness for change tidak terpengaruhi oleh *leader-member exchange* walaupun arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* karyawan PTDS, terlepas dari kualitasnya, tidak dapat meningkatkan *employees' readiness for change*. Afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghargaan profesional adalah empat dimensi *leader-member exchange* yang mempengaruhi *employees' readiness for change*. Pertukaran sosial, kesamaan kognitif, dan komunikasi organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat berimplikasi pada tingkat kualitas *leader-member exchange*.

Leader-member exchange tidak signifikan memoderasi pengaruh *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change* dengan arah hubungan negatif. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kualitas *leader-member exchange* karyawan PTDS tidak membuktikan dapat memperlemah pengaruh *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change* dan begitu sebaliknya, rendahnya kualitas *leader-member exchange* karyawan PTDS tidak membuktikan dapat memperkuat pengaruh *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change*.

Leader-member exchange tidak signifikan memoderasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* dengan arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas *leader-member exchange* karyawan PTDS tidak membuktikan dapat memperkuat pengaruh *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change*.

V.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengalami kendala dan kesulitan sekaligus tantangan dalam beberapa hal sebagai berikut:

- a. Penelitian ini melibatkan variabel-variabel yang belum banyak diteliti di UPN Veteran Jakarta terutama yang berkaitan dengan aspek-aspek psikologis berdasarkan paradigma post-positivistik.

- b. Keterbatasan waktu penyelesaian penelitian yang diberikan hanya lebih kurang 3 bulan. Namun hal tersebut tidak menjadi kendala besar dengan perencanaan yang matang dan *monitoring* pencapaian penyelesaian dilakukan secara rutin dan *on track*.
- c. Keterbatasan dalam sumber acuan terbaru dan referensi terutama buku referensi untuk variabel "*Person-Organization Fit*" sebagai bagian dari "*Person-Environment Fit*" yang mana sebagian besar penelitian mengacu pada Kristof dkk (1996). Selain itu, untuk penelitian dengan bertemakan serupa dapat dikatakan sangat minim sehingga peneliti perlu melakukan ekspansi dengan memperluas hubungan tidak langsung antara variabel dengan variabel yang hendak diteliti.
- d. Dalam hal pembuatan konstruk alat ukur, terdapat pandangan yang berbeda dan disarankan untuk melakukan pra-survey. Maka dari itu, karena keterbatasan waktu tersebut, kuesioner disusun secara hati-hati agar dapat merepresentasikan variabel atau dimensi yang diukur secara *valid* dan *reliable*. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan uji validitas dan reliabilitas dengan rata-rata di atas 0.7.
- e. Berkaitan dengan pengumpulan data, pada periode November hingga Desember 2022 di lokasi penelitian bertepatan dengan aktivitas penting berkaitan dengan pemeliharaan rutin kilang/pabrik serta ada beberapa audit eksternal yang terjadwal yang melibatkan banyak pihak. Selain itu, perbedaan lokasi kerja antara peneliti dan mayoritas responden menjadi kendala dalam pengumpulan kuesioner. Hal tersebut menyebabkan waktu pengumpulan tersebut menjadi lebih lama dari awalnya 10 hari kerja menjadi hampir 22 hari kerja.

V.3 Saran

Adapun saran dari peneliti baik secara teoritis maupun praktis setelah dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian-penelitian mendatang dapat mengkaji variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *employees' readiness for change* meliputi iklim organisasi (*organization climate*), budaya organisasi (*organization culture*), tipe-tipe kepemimpinan serta memperluas variabel moderasi atau mediasi seperti tingkatan

jabatan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruhnya terhadap variabel endogen. Selain itu, perubahan organisasi dapat diidentifikasi dan dikelompokkan atau dispesifikkan untuk kemudian diintegrasikan dengan dimensi-dimensi variabel yang hendak diteliti ke dalam konstruksi alat ukur agar persepsi karyawan tidak menjadi bias.

2. Praktis

Berdasarkan hasil penelitian terutama *leader-member exchange* yang tidak berpengaruh signifikan terhadap *employees' readiness for change*, hal tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin belum optimal dalam mempengaruhi *employees' readiness for change*. Pemimpin akan dipandang oleh karyawan (bawahannya) sebagai figur yang berkontribusi tidak hanya menjalankan fungsi pekerjaan, tetapi juga sebagai pemberi dukungan emosional dalam menghadapi tantangan perubahan serta diimbangi oleh kredibilitas dan kompetensi untuk membentuk *professional respect* (penghargaan terhadap profesionalitas). Hal ini dapat menyakinkan karyawan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan mampu untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan dukungan oleh berbagai pihak.

Untuk meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin dan bawahan dalam mensinergikan sumber daya perusahaan melalui peningkatan keterlibatan karyawan, terdapat beberapa saran pengembangan baik individu maupun organisasi yang dapat dipertimbangkan. Program-program yang melibatkan partisipasi dan kolaboratif aktif seluruh karyawan dapat menjadi pilihan utama terutama berkaitan dengan perbaikan berkelanjutan, inovasi dan kreativitas disertai dengan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan berkontribusi nyata terhadap perubahan organisasi. Program ini dapat menstimulus pemenuhan kebutuhan motif berprestasi (*personal need fulfillment*) dan urgensi terhadap perubahan sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan afeksi individu dalam melakukan perubahan organisasi. Selain itu, pola pengembangan dengan mengoptimalkan sumber daya internal seperti program alih pengetahuan dan teknologi, *coaching* dan *counseling*, *knowledge sharing*, tidak hanya terbatas pada karyawan tertentu, melainkan terbuka dan seluruh karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam

program tersebut. Hal ini akan meningkatkan *professional respect* di antara karyawan sebagai salah satu dimensi *leader-member exchange*.

Isu-isu terkait dengan budaya dan iklim organisasi yang berkembang di PTDS, untuk memastikan bahwa terdapat kesesuaian atau kesamaan antara nilai-nilai karyawan dengan nilai organisasi, maka perusahaan dapat memfasilitasi dan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dan/atau *Leaderless Group Discussion* (LGD). Forum tersebut bertujuan untuk bertukar pikiran dan saling memberikan dukungan atas permasalahan atau cerita sukses (*success story*) dalam konteks profesional yang dapat meningkatkan pemahaman strategi dan pendekatan yang khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Bagi karyawan yang baru mendapatkan kesempatan promosi menduduki posisi yang lebih tinggi dengan peran pengawasan, dapat dilakukan pelatihan penyegaran (*refreshment*) berkaitan dengan dasar-dasar kepemimpinan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* adalah kepuasan komunikasi. Maka dari itu, *toolbox meeting* dapat dioptimalkan dengan tidak hanya bertukar informasi terkait isu di seksi/unit kerja masing-masing, melainkan dapat menjadi bagian dari *Management of Change* (MoC) dalam rangka peningkatan efektivitas proses bisnis. Keberadaan LKS Bipartit sebagai mediator antara pihak manajemen dengan karyawan juga dapat dioptimalkan dalam hal penyampaian aspirasi karyawan khususnya terkait dengan tujuan dan harapan atas keberhasilan perubahan organisasi. Kepuasan komunikasi juga dapat dipengaruhi oleh intensitas dan kualitas komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Maka dari itu, pola pengaturan rotasi kerja dan pembagian grup khususnya karyawan yang bekerja di Pabrik dapat disimplifikasi dan diseragamkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.