

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Mengacu pada penelitian yang telah dilakukan terkait kinerja karyawan PT X, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang didapat dari 119 orang responden sebagai sampel yang mewakili 703 total populasi karyawan PT X yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan spiritual di PT X cenderung sedang dengan skor tertinggi pada indikator tujuan dan skor terendah pada indikator cinta altruistik, dimana kedua indikator ini terdapat pada dimensi yang sama yaitu *leader values, attitude, and behaviors*. Selanjutnya, gambaran pemberdayaan karyawan di PT X cenderung sedang dengan skor tertinggi terdapat pada indikator menetapkan komunikasi yang terbuka dalam perusahaan, terdapat pada dimensi *recognize employee* (mengenal karyawan) dan skor terendah terdapat pada indikator memberikan kompensasi yang sesuai dan meningkat sesuai hasil kerja, terdapat pada dalam dimensi *motivational approach* (pendekatan motivasi). Adapun gambaran kepuasan kerja di PT X cenderung sedang dengan skor tertinggi pada indikator perasaan terhadap kreativitas, yang berada pada dimensi respon emosional terhadap situasi pekerjaan dan skor terendah terdapat pada indikator perolehan penghargaan pada dimensi hasil yang diperoleh dengan yang diharapkan. Terakhir gambaran kinerja karyawan di PT X juga cenderung sedang dengan skor tertinggi terdapat pada indikator kualitas kerja pada dimensi kinerja tugas dan skor terendah terdapat pada indikator tidak melakukan hal yang dapat merugikan perusahaan yang terdapat pada dimensi perilaku kerja yang kontraproduktif.
2. Kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan spiritual tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Adapun jika terjadi penurunan pada kepemimpinan spiritual, kinerja karyawan tidak secara

langsung mengalami penurunan. Maka gaya kepemimpinan spiritual yang bukanlah jenis kepemimpinan cocok pada PT X, melainkan jenis kepemimpinan lainlah yang cocok atau cukup dengan kepemimpinan itu sendiri (tanpa gaya) yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan di PT X.

3. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pemberdayaan karyawan belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja dalam perusahaan. Begitupun jika pemberdayaan karyawan menurun, kinerja dalam perusahaan tidak akan terpengaruh. Maka apapun bentuk pemberdayaan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya tidak akan meningkatkan kinerja karyawan, dikarenakan ada motivasi lain yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan di PT X tersebut.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja individu dalam organisasi. Begitupun jika kepuasan karyawan menurun, kinerja yang ditampilkan oleh karyawan akan ikut menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa tingginya atau rendahnya kinerja karyawan di PT X sangat ditentukan oleh kepuasan kerja yang mereka rasakan, sehingga tanpa adanya kepuasan kerja, peningkatan kinerja karyawan tidak akan tercapai.
5. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan spiritual dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Begitupun jika kualitas penerapan kepemimpinan spiritual menurun, kepuasan karyawan juga akan ikut menurun. Maka dengan adanya penerapan kepemimpinan spiritual di PT X akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
6. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan yang diberikan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja individu dalam organisasi. Adapun jika pemberdayaan karyawan menurun, kepuasan karyawan akan ikut menurun. Maka bentuk pemberdayaan apapun yang

diberikan perusahaan kepada karyawan di PT X akan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, sehingga apabila pemberdayaan tersebut tidak dijalankan dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan tidak akan meningkat.

7. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan berperan sebagai *full mediation*. kepemimpinan spiritual yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Karena hubungan langsung antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan tidak signifikan, maka kepuasan kerja berperan sebagai *full mediation*, yang berarti kepemimpinan spiritual memengaruhi kinerja karyawan sepenuhnya melalui kepuasan kerja. Maka jika karyawan terlebih dahulu merasakan kepuasan kerja pada penerapan kepemimpinan spiritual, kinerja karyawan akan meningkat, sehingga kepuasan kerja menjadi syarat utama terjadinya peningkatan kinerja dari kepemimpinan spiritual.
8. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan berperan sebagai *full mediation*. Artinya, pemberdayaan karyawan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja. Karena hubungan langsung antara pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan tidak signifikan, maka kepuasan kerja berperan sebagai *full mediation*, yang berarti seluruh pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan terjadi melalui kepuasan kerja. Maka jika karyawan terlebih dahulu merasakan kepuasan kerja pada pemberdayaan karyawan yang diberikan perusahaan, kinerja karyawan akan meningkat, sehingga kepuasan kerja menjadi syarat utama terjadinya peningkatan kinerja dari pemberdayaan karyawan.

5.2. Saran

Mengacu pada kesimpulan penelitian, peneliti menyampaikan beberapa saran dan rekomendasi yang dapat menjadi solusi untuk permasalahan kinerja karyawan serta menjadi bahan pertimbangan PT X, sebagai berikut:

1. Mengenai kepemimpinan spiritual, indikator terendah pada cinta altruistik yang merupakan bagian dari dimensi *leader values, attitude, and behaviors*.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara ekspektasi karyawan dan realitas yang mereka amati dalam tindakan atas langsungnya. Menurut Fry (2008), kepemimpinan spiritual yang efektif melibatkan nilai-nilai cinta altruistik seperti rasa hormat, keadilan, kejujuran, kepedulian, kasih sayang, dan lainnya. Untuk mengatasi masalah ini, PT X disarankan untuk:

- Melakukan evaluasi dan perbaikan kepemimpinan agar tindakan dan komunikasi pemimpin sejalan dengan nilai-nilai organisasi dan harapan karyawan.
 - Melakukan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan berbasis nilai yang fokus pada empati, kasih, dan pelayanan.
 - Membangun budaya organisasi yang berbasis nilai altruistik yang mencerminkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.
2. Terkait pemberdayaan karyawan, indikator terendah terdapat pada memberikan kompensasi yang sesuai dan meningkat sesuai hasil kerja yang terdapat pada *motivational approach* (pendekatan motivasi). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa kurang terdorong dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Robbins et al. (2021) mengatakan bahwa membangun motivasi karyawan dapat membuat mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, berpartisipasi secara aktif, dan memberikan dampak positif pada lingkungan kerja. Untuk mengatasi masalah ini, PT X disarankan untuk:
- Menerapkan sistem insentif berbasis kinerja yang dapat mengacu pada produktivitas individual maupun tim (melebihi target, cacat produksi rendah, atau disiplin kerja)
 - Melakukan penyesuaian upah secara berkala, dikaitkan dengan kinerja individu/tim, kenaikan biaya hidup/inflasi. Ini menunjukkan perusahaan menghargai kontribusi nyata karyawan.
 - Membangun sistem penilaian yang transparan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan motivasi kerja mereka.
3. Terkait kepuasan kerja, indikator terendah terdapat pada perolehan penghargaan yang merupakan bagian dari hasil yang diperoleh dengan yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang tidak puas

akan penghargaan yang mereka dapat karena bekerja dengan baik. Luthans et al. (2021) mengatakan, jika karyawan diperlakukan baik dan adil, mereka akan merasa puas. Oleh karena itu, berikut beberapa cara yang dapat PT X lakukan:

- Menerapkan program penghargaan non-finansial, seperti papan prestasi di area bekerja masing-masing bagian.
 - Memberikan pengakuan langsung di lapangan berupa apresiasi verbal langsung saat karyawan menunjukkan kinerja baik.
 - Membangun sistem *reward* yang transparan dan terstruktur sehingga karyawan tahu kriteria apa yang dinilai dan bentuk apresiasi yang diterima.
4. Terkait kinerja karyawan. Indikator terendah terdapat pada perilaku tidak melakukan hal yang dapat merugikan perusahaan yang merupakan bagian dari perilaku kerja yang kontraproduktif. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perilaku kerja karyawan yang merugikan kesejahteraan organisasi, seperti membicarakan aspek negatif organisasi keluar perusahaan. Koopmans et al. (2014) menekankan pentingnya mengurangi perilaku kontraproduktif karena dapat merugikan produktivitas dan kesejahteraan organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, PT X disarankan untuk:
- Mengadakan pelatihan etika kerja dan loyalitas seperti pentingnya menjaga reputasi perusahaan atau dampak perilaku kontraproduktif.
 - Memperkuat peran supervisor atau leader tim untuk mengenali gejala awal perilaku negatif dan memberikan pendekatan humanis.
 - Membangun budaya komunikasi yang terbuka dan aman, seperti menyediakan saluran internal khusus untuk menyampaikan keluhan/kritik secara langsung ke manajemen tanpa takut dihukum.
5. Peneliti berikutnya dianjurkan untuk menelaah lebih dalam mengenai faktor-faktor yang berperan dalam memengaruhi hubungan antara kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Juga, disarankan mencari variabel baru yang lebih berdampak signifikan dan mempertimbangkan penggunaan metode penelitian lain yang belum digunakan agar memberikan pemahaman lebih baik, mendalam, dan akurat sehingga dapat berguna untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja karyawan.