

BAB 5

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan hipotesis penelitian serta temuan dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Job Satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin besar *Job Satisfaction*, belum tentu akan menyebabkan semakin tingginya *Employee Engagement* pada Generasi Milenial. Maka, hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial, ditolak
2. *Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *Motivation*, menyebabkan semakin tingginya *Employee Engagement* pada Generasi Milenial. Maka, hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial, diterima
3. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *Employee Engagement*, menyebabkan semakin tingginya *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Maka, hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial, diterima
4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin terkenal *Job Satisfaction*, belum tentu akan menyebabkan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Maka, hipotesis keempat (H4) yang diajukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial, ditolak

5. *Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Motivation*, menyebabkan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial. Hipotesis kelima (H5) yang diajukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Milenial, diterima

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini adalah jumlah dari responden dan skala penelitian yang terbatas. Dengan subjek sebanyak 199 orang dan terbatas di Jawa Timur. Responden dalam satu lingkungan mungkin memiliki perbedaan perilaku dan juga norma yang berdampak terhadap hasil dari penelitian. Keterbatasan lain yang dimiliki adalah kurangnya pertimbangan gender yang mungkin berbeda antara laki-laki dan perempuan terhadap hasil dari penelitian ini. Selain itu peneliti juga menemukan kekurangan terhadap penelitian terkait yang berhubungan terhadap variabel penelitian, secara khusus terkait OCB dan juga generasi milenial. Diluar hal diatas penelitian yang peneliti lakukan dirasa terlalu general, khususnya tanpa mengklasifikasi jenis dari pekerjaan yang dilakukan

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Saran Akademis

Penelitian ini dapat dipertimbangkan lebih lanjut sebagai referensi kepada siapa yang melakukan penelitian serupa mengenai pengaruh *Job Satisfaction* dan *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* pada Generasi Milenial. Penelitian yang peneliti lakukan telah memenuhi goodness of fit sehingga dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh antara *Job Satisfaction* dan *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee*

Engagement pada Generasi Milenial, sehingga penelitian ini dapat berguna untuk penelitian-penelitian berikutnya yang serupa. Saran selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk mengganti variabel yang ada, sehingga variabel dapat bervariasi dan mungkin akan ditemukan hubungan yang lebih baik. Selain itu penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data yang lebih spesifik lagi, agar penelitian yg dihasilkan lebih baik lagi. Sampel yang digunakan masih relatif sedikit sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih banyak agar hasil penelitiannya lebih baik. Saran lain yang juga dimungkinkan adalah mempertimbangkan gender sebagai diferensiasi dari penelitian untuk dapat melihat apakah ada perbedaan hasil antara gender pria dan wanita. Tempat pengambilan data juga dapat mempengaruhi hasil dari penelitian yang dilakukan, melihat beberapa penelitian serupa memiliki beberapa hasil yang berbeda satu dengan yang lain.

Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah di dapat, maka terdapat beberapa saran praktis, yaitu:

Saran bagi pengelolaan Job Satisfaction

Untuk kedepannya, perusahaan dapat mencari dan memilih karyawan tidak berdasarkan *Job Satisfaction* saja, sehingga pemilihan karyawan Generasi Milenial menjadi optimal dan tidak didasari berdasarkan *Job Satisfaction* atau kepuasan karyawan semata namun dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain yang bisa menunjang *engagement* karyawan dalam perusahaan.

Saran bagi pengelolaan Motivation

Meningkatkan *Motivation* dapat meningkatkan dorongan dari perusahaan untuk membuat karyawan memberikan performa lebih didasari atas kesesuaian pekerjaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Karyawan dengan motivasi dan retensi yang baik akan menunjukkan performa yang tinggi dan mampu memberikan performa yang memadai dan diharapkan lebih dari yang diwajibkan. Penting bagi perusahaan untuk dapat mempertimbangkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk bergabung,

secara khusus motivasi intrinsik sehingga perusahaan diharapkan untuk selalu meningkatkan *Motivation* karyawan agar performa perusahaan menjadi baik.

Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan merupakan indikator dengan angka tertinggi dari jawaban responden yang menandakan bahwa responden beranggapan bahwa motivasi karyawan akan meningkat didasari dari dalam diri. *Feedback* bagi perusahaan untuk mengembangkan aspek intrinsik dari karyawan, khususnya generasi milenial demi dapat membentuk motivasi yang baik dan retensi yang tinggi.

Saran bagi pengelolaan *Employee Engagement*

Employee engagement penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan performa dan juga retensi karyawan bagi perusahaannya, khususnya bagi generasi milenial yang terkenal dengan *turnover rate* yang tinggi.

Hubungan dengan rekan kerja menjadi faktor yang penting berdasarkan indikator yang dijawab responden untuk menentukan *employee engagement*. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang baik agar *employee engagement* karyawan dapat meningkat.

Saran bagi pengelolaan *Organizational Citizenship Behavior*

Penting untuk mempertimbangkan OCB yang dimiliki oleh generasi Milenial bagi perusahaan. OCB menjadi faktor penting untuk dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki OCB tidak hanya sekedar bersifat pragmatis dan memiliki nilai intrinsik yang tinggi, sehingga akan meningkatkan value dan moral perusahaan.

Indikator dari OCB dengan angka tertinggi adalah value yang selaras dan hubungan dengan rekan kerja. Perusahaan perlu untuk mengembangkan *value* karyawan agar selaras dengan perusahaan dan juga membangun suasana dan lingkungan kerja yang baik. Hal ini penting untuk dilakukan agar perilaku OCB meningkat dan value perusahaan bertambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aakanksha, K., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1): 121-135.
- Affandi, A.S, Patrisia, D., Syahrizal, & Abror, (2018), The Effect of Employee Engagement and Job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, Vol. 6, Issue 8: 71-78
- Agrawal, S., & Sharma, S.K., (2015), A Study of Antecedents and Consequents of Organizational Citizenship Behavior Through Causal Loop Diagram: A Holistic Approach, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIII, No. 3, pp. 7-32
- Ariani, D.W., (2013), The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Business Administration*, Vol.4, No.2: 46-56
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H., (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Di Perwiratama Group, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Vol. 13. No. 1
- Barbuto, Jr, John (Jay) & Story, Joana. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors: A field study. *Journal of Leadership Studies*. 5. 10.1002/jls.20202.
- Baumgartner, H. (2015). *An introduction to structural equation modeling. Studies in Health Technology and Informatics*, 213, 3–6. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-538-8-3>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P.M. (1990) Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107: 238-246.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variabels* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Cook, A.L., (2008) Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?, *Texas A&M University Theses, Dissertations, and Records of Study* (2002): 1-91
- Deloitte, I. (2019). Generasi Milenial dalam Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman. Generasi Milenial Dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia Atau Ancaman, edisi pertama September, 25–36.

- Ghozali, Imam (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Samarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goyal, P.K., (2015), Motivation: Concept, Theories and practical implications, *International Research Journal Commerce Arts and Science* Vol. 6, Issue 8: 71-78
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16: 250-279
- Hair J.F., Babin B.J., Black W.C., & Anderson R. E., (1995), “*Multivariate Data Analysis With Reading*”, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey.
- Hair Jr., J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jaiswal, G., Pathak, R., & Kumari, S. (2016). Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation. *Global Advancement in HRM: Innovations and Practices*, January, 68–78.
- Jena, L. K., Pradhan, R. K., & Basu, E. (2016). Employee Engagement and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment in Indian Manufacturing Industries. In *Emerging Challenges in HR: VUCA Perspectives*: 53–68
- Joo, B.K., & Mclean, G.N., (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study, *Human Resource Development Review*, Vol. 5: 228-257.
- Joreskog, K. G. (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). *Advances in factor analysis and structural equation models*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- _____, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide (2nd ed.)*. Chicago: Scientific Software International
- Kahn, A.W., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work, *Academy of Management Journal* Vol. 33, No. 4: 692-724
- Kamdron, T., (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation, *International Journal of Liberal Arts and Social Sciences*, Vol.3: 125-148.
- Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A.A., & Abdollahi, A., (2010), Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal

- and Informal Communication, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 10: 51-61
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T., (2016), *Marketing Management*, Pearson, United Kingdom
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Bailey, C., (2008), Employee Engagement: A Literature Review. *Kingston University, Working Paper Series* No 19: 3-22
- Lado A.A., & Wilson CM, (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19: 699–727
- Latan, H., (2013), *Structural Equation Modeling*, Bandung, Alfabeta.
- Luthans, F., & Peterson, S.J., (2002), Employee Engagement and Manager Self-Efficacy, *Journal of Management Development* Vol. 21: 376-387
- Miles, E.W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C., (1994), Equity sensitivity and outcome importance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15:585-596
- Monahan, M., Sequeira, A. H., & Kumar, M. S. S. (2012). Employee Engagement and Motivation: A Case Study. *SSRN Electronic Journal*, July 2012. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2114214>
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (2015), *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, Berkshire
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parvin, M.M., & Kabir, M.M.N., (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector, *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.9: 113-123
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Paine, J.B., (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26: 513-563
- Rajan, P., (2015), Job Satisfaction and its Influence in the Work Environment, *International Journal of Management Research & Review* Vol. 5, Issue 7: 554-562
- Riad, A.A.A.M., Hafez, E., Elsaid, E., & Taylor, N., (2019), The Effect of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study on an Egyptian University, *Business and Management Research*, Vol. 8: 1-10
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S., (2004), The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Institute for Employment Studies*, UK: 1-68

- Rolland, J.-P., & De Fruyt, F., (2003), The Validity of FFM Personality Dimensions and Maladaptive Traits to Predict Negative Affect at Work: A Six Month Prospective Study in a Military Sample. *European Journal of Personality*, Vol. 17: 101-121
- Saeed, S., & Zyngier, D. (2012). How Motivation Influences Student Engagement: A Qualitative Case Study. *Journal of Education and Learning*, 1(2), 252–267. <https://doi.org/10.5539/jel.v1n2p252>
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M., (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* Vol. 3: 71-92
- Spector, P.E., (1997). *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*, University of South Florida, Florida
- Sridhar, A., & Thiruvankadam, T., (2014), Impact Of Employee Engagement On Organization Citizenship Behaviour, *BVIMSR Journal of Management Research* Vol. 8: 147-155
- Steiger, J. H. & Lind, C., (1984). "Statistically based tests for the number of common factors", *Annual meeting of the Psychometric Society*, Iowa City, IA,
- Sugiyono, (2018). *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta, Alfabeta.
- Surbakti, A., (2017), Generasi Milenial Indonesia, Media, Dan Warisan Budaya, *PROSIDING -SEMINAR NASIONAL Agama, Adat, Seni dan Sejarah Di Zaman Milenia*: 361-370
- Tewari, R. (2014). *Hard Skills vs . Soft Skills : A Co-Relational Study*. August.
- Thompson, E., & Phua, F., (2012), A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management* Vol. 37 Issue 3: 275-307
- Timothy. J., & Klinger, R., (2008), *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*, Guilford Publications, New York
- Tobias R.D., (2016) *An Introduction to Partial Least Squares Regression*, <https://stats.idre.ucla.edu/wp-content/uploads/2016/02/pls.pdf>
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C., Yvonne L., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J., (2006), Working life: employee attitudes and engagement, *CIPD Report*: 1-105
- Vijayalakshmi, B., & Yamuna, G., (2019), Employee Engagement: A Critical Analysis Between Job Satisfaction And Organisation Performance, *International Journal of Human Resource Management and Research* Vol. 9, Issue 2: 152-159
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G.W., (1973), New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 25 No. 2: 151–176

- Wegge, J., Dick, R., Fisher, G.K., West, M.A., & Dawson, J., (2006), A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. *British Journal of Management*: Vol. 17, No. 3, 237-254
- West, M., Dawson, J., Admasachew, L., & Topakas, A., (2011). NHS Staff Management and Health Service Quality, *Lancaster University Management School and the Work Foundation Aston Business School*: 1-16
- Yamin, S. & Kurniawan, H, (2009). *SPSS COMPLETE: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS*, Jakarta, Salemba Infotek.
- Yamin, Sofyan (2014), *Rahasia Olah Data Lisrel: Seri Buku Statistik :Structural Equation Modeling untuk Pemula*, Mitra Wacana Media, Jawa Barat
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(Icepsy), 1472–1481.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>
- Zhang, D. (2011), Organizational Citizenship Behavior, *PSYCH761 White Paper (OCB)*: 1-14
- <https://lldikti6.kemdikbud.go.id/2020/07/24/waspada-ledakan-penduduk-pasca-pandemi/>
- https://www.kominfo.go.id/content/detail/8566/mengenal-generasi-millennial/0/sorotan_media
- <https://jatim.bps.go.id/statictable/2018/11/05/1364/jumlah-angkatan-kerja-menurut-kabupaten-kota-di-jawa-timur-2011-2018.html>
- <https://pddikti.kemdikbud.go.id/asset/data/publikasi/Statistik%20Pendidikan%20Tinggi%20Indonesia%202018.pdf>