

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal antara adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi pada kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan dipengaruhi secara langsung positif oleh adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient, dan etos kerja. Tingkat kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan diantaranya disebabkan oleh tingkat adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient, dan etos kerja. Pengaruh tersebut menghasilkan rumusan model peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan yang dipengaruhi oleh adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient, dan etos kerja. baik yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung.

Model peningkatan kinerja khusus bagi Pegawai di Universitas Negeri Medan telah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus yang dominan adalah variabel etos kerja ($\rho_{54} = 0,354$), dan diikuti oleh komitmen organisasi pegawai ($\rho_{52} = 0,307$), adaptasi digital pegawai ($\rho_{51} = 0,302$) dan dengan proporsi pengaruh yang paling kecil adalah variabel adversity quotient ($\rho_{53} = 0,176$) dari Pegawai di Universitas Negeri Medan. Urutan variabel eksogenus yang paling berpengaruh

tersebut mengindikasikan bahwa jika ingin meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu yang perlu ditingkatkan etos kerja pegawai, kemudian diikuti oleh komitmen organisasi, adaptasi digital dan adversity quotient, dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung, *Spurious*, dan *Unanalyzed* yang dilakukan Adaptasi Digital dan Komitmen Organisasi, Adversity Quotient, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Universitas Negeri Medan adalah $R^2 = 0,674$ atau 67,4%, sedangkan pengaruh faktor lainnya di luar variabel eksogen yang diuji adalah sebesar $0,326 = 32,6\%$ dengan koefisien jalur, yaitu: $\rho_{x_{ses}} = \sqrt{1 - 0,674} = 0,570$.

Secara rinci kesimpulan hasil pengujian masing-masing jalur pengaruh antar variabel penelitian adalah:

1. Adaptasi Digital berpengaruh langsung positif terhadap Adversity Quotient, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{31} = 0,229$) dan pengaruh langsung proporsional 0,052 atau 5,2%. Hal ini berarti bahwa adaptasi digital yang tinggi mengakibatkan meningkatnya adversity quotient pegawai di Universitas Negeri Medan.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Adversity Quotient, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{32} = 0,204$ dan pengaruh langsung proporsional 0,041 atau 4,1%. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi yang tinggi mengakibatkan meningkatnya adversity quotient pegawai di Universitas Negeri Medan.

3. Adaptasi digital berpengaruh langsung positif terhadap etos kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{41} = 0,246$ dan pengaruh langsung proporsional 0,06 atau 6,0%. Hal ini berarti bahwa adaptasi digital yang tinggi mengakibatkan meningkatnya etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap etos kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{42} = 0,508$ dan pengaruh langsung proporsional 0,258 atau 25,8%. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi yang tinggi mengakibatkan meningkatnya etos kerja pegawai Universitas Negeri Medan.
5. Adaptasi Digital berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{51} = 0,302$ dan pengaruh langsung proporsional 0,091 atau 9,1%. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi Adaptasi Digital mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai Universitas Negeri Medan.
6. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{52} = 0,307$ dan pengaruh langsung proporsional 0,094 atau 9,4%. Dengan perkataan lain semakin tinggi komitmen organisasi mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
7. Adversity Quotient berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{53} = 0,176$ dan pengaruh langsung proporsional 0,0309 atau 3,09%. Hal ini berarti bahwa Adversity Quotient yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.

8. Etos kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{54} = 0,354$ dan pengaruh langsung proporsional 0,125 atau 12,5%. Hal ini berarti bahwa etos kerja yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.

5.2. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan, maka implikasi teoretis dan implikasi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Implikasi Teoretis:

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pembahasan dan kesimpulan hasil penelitian, telah dirumuskan suatu Model Teoretis Peningkatan Kinerja Pegawai Universitas Negeri Medan, yang merupakan penguatan terhadap *grand theory* tentang “Causal models of individual differences in work behavior” dalam buku *Organizational Behavior and Management* oleh John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson. Hasil analisis struktur hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogen berupa etos kerja, adversity quotient, adaptasi digital dan komitmen organisasi terhadap variabel endogen kinerja, dan telah teruji secara *fit* sempurna dengan data yang dianalisis secara adaptif dari pegawai di Universitas Negeri Medan.

Implikasi Praktis:

Temuan model kinerja pegawai yang dirumuskan dalam penelitian ini merupakan novelty atau kebaruan dari hasil penelitian memperlihatkan terbangunnya model peningkatan kinerja khusus bagi pegawai di Universitas Negeri Medan. Model kinerja tersebut telah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus yang dominan adalah variabel etos kerja pegawai, dan diikuti oleh komitmen organisasi pegawai, adaptasi digital pegawai dan dengan proporsi pengaruh yang paling kecil adalah variabel adversity quotient dari pegawai di Universitas Negeri Medan. Urutan variabel eksogenus yang paling berpengaruh tersebut **mengimplikasikan** bahwa jika ingin meningkatkan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu yang perlu ditingkatkan adalah etos kerja pegawai, kemudian diikuti oleh komitmen organisasi, adaptasi digital dan adversity quotient.

Urutan faktor pengaruh dominan terhadap kinerja tersebut menjadi penting dan menjadi temuan berarti dalam penelitian ini, karena dapat dipahami bahwa dalam kondisi kehidupan sosial ekonomi saat ini yang semakin sulit, terlebih dengan adanya bencana pandemi covid-19 yang masih berlangsung, ternyata faktor dominan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai berkaitan dengan indikator kebutuhan dasar nyata atau materi dari pada kebutuhan aktualisasi diri dalam bentuk etos kerja atau semangat pegawai untuk bekerja. Artinya variabel yang paling dekat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Negeri Medan adalah variabel etos kerja.

Implikasi masing-masing jalur pengaruh variabel eksogenus terhadap variabel endogenus adalah sebagai berikut.

- a. Kinerja selalu merupakan dambaan setiap organisasi atau perusahaan yang sering menjadi ukuran keberhasilan, wajar jika kinerja selalu menjadi fokus perhatian yang tiada hentinya untuk dijadikan objek penelitian. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun tidak semua yang diteliti. Penentuan faktor-faktor yang dipilih dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor yang dianggap dominan, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi, ada empat faktor yang diduga berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai.
- b. Selain kinerja pegawai yang dijadikan sebagai endogen, variabel etos kerja juga dijadikan sebagai variabel endogen oleh dua variabel eksogenus yaitu adaptasi digital dan komitmen organisasi. Kedua variabel eksogenus ini berpengaruh kuat terhadap etos kerja, sedangkan etos kerja berdasarkan hasil-hasil penelitian diketahui bahwa sangat kuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
- c. Peningkatan Adaptasi Digital akan menyebabkan terjadinya peningkatan adversity quotient pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan adversity quotient pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan adaptasi digital. Peningkatan adaptasi digital terlihat dari adanya frekuensi pengalaman adaptif digital masa lalu yang tinggi, minat dalam situasi adaptif digital, dan tugas khusus keberhasilan diri untuk beradaptasi digital.

- d. Peningkatan Komitmen Organisasi akan menyebabkan terjadinya peningkatan adversity quotient pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan adversity quotient pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan komitmen organisasi. Peningkatan komitmen organisasi terlihat dari adanya kejujuran sebagai warga organisasi, kebanggaan, kesetiaan, tanggung jawab organisasi, serta Ketaatan dalam melaksanakan aturan organisasi
- e. Peningkatan Adaptasi Digital akan menyebabkan terjadinya peningkatan etos kerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan adaptasi digital. Peningkatan adaptasi digital terlihat dari adanya frekuensi pengalaman adaptif digital masa lalu yang tinggi, minat dalam situasi adaptif digital, dan tugas khusus keberhasilan diri untuk beradaptasi digital.
- f. Peningkatan Komitmen Organisasi akan menyebabkan terjadinya peningkatan etos kerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan komitmen organisasi. Peningkatan komitmen organisasi dapat terlihat dari adanya kejujuran sebagai warga organisasi, kebanggaan, kesetiaan, tanggung jawab organisasi, serta ketaatan dalam melaksanakan aturan organisasi.
- g. Peningkatan Adaptasi Digital akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan adaptasi digital.

Peningkatan adaptasi digital terlihat dari adanya frekuensi pengalaman adaptif digital masa lalu yang tinggi, minat dalam situasi adaptif digital, dan tugas khusus keberhasilan diri untuk beradaptasi digital.

- h. Peningkatan Komitmen Organisasi akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan komitmen organisasi. Peningkatan komitmen organisasi dapat terlihat dari adanya kejujuran sebagai warga organisasi, kebanggaan, kesetiaan, tanggung jawab organisasi, serta ketaatan dalam melaksanakan aturan organisasi.
- i. Peningkatan Adversity quotient akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan adversity quotient pegawai. Peningkatan adversity quotient dapat terlihat dari adanya peningkatan kemampuan untuk memiliki kendali terhadap suatu peristiwa (*control*), mengenali asal dari suatu kesulitan (*origin-ownership*), membatasi cakupan masalah pada peristiwa yang terjadi (*reach*), ketahanan menangani permasalahan (*endurance*).
- j. Peningkatan Etos Kerja akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan etos kerja pegawai.

Peningkatan etos kerja dapat terlihat dari adanya sikap kerja keras, ulet, kerja benar, disiplin, serta bertanggung jawab pada pegawai.

Implikasi kebijakan:

Implikasi kebijakan atas terujinya model peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan dengan faktor pengaruh dominan atas etos kerja, komitmen organisasi, adaptasi digital dan adversity quotient, menghendaki adanya penyesuaian kebijakan, terutama kebijakan yang menyangkut indikator kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan. Indikator kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku kerja tentang perencanaan kerja, pelaksanaan kerja, dan pelaporan kerja. Oleh karena itu, beberapa pemikiran implikasi kebijakan yang perlu disesuaikan dari kebijakan yang sudah ada antara lain penerbitan: (1) Implementasi Model Peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan berbasis adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient dan etos kerja.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, dapat diberikan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung pada penelitian ini.

Saran Teoretik.

Kepada para pakar ilmu sebidang, diharapkan dapat memberikan tanggapan dan pendapat terhadap; (a) Hasil penelitian yang menunjukkan telah teruji secara

empirik bahwa kinerja dapat dijelaskan berdasarkan pengaruh langsung adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient, dan etos kerja serta pengaruh langsung dan tidak langsung adaptasi digital dan komitmen organisasi terhadap kinerja baik melalui adversity quotient maupun melalui etos kerja. (b) Faktor-faktor dominan yang memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja adalah variabel etos kerja, kemudian diikuti oleh variabel komitmen organisasi, adaptasi digital dan terakhir adalah faktor adversity quotient, yang selanjutnya membangun model peningkatan kinerja pegawai.

Saran yang bersifat praktis.

1. Saran bagi Pimpinan Universitas Negeri Medan, bahwa dengan telah terujinya secara empirik model peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan, diharapkan informasi tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menerbitkan kebijakan terutama dalam bentuk penerbitan atau perubahan kebijakan melalui peraturan tentang Implementasi Model Peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan berbasis adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient dan etos kerja.
2. Saran bagi Kepegawaian Universitas Negeri Medan, bahwa dengan telah terujinya secara empirik model peningkatan kinerja pegawai Universitas Negeri Medan, diharapkan informasi tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menerbitkan kebijakan terutama dalam bentuk penerbitan atau perubahan kebijakan melalui peraturan tentang Implementasi Model Peningkatan kinerja

pegawai Universitas Negeri Medan berbasis adaptasi digital, komitmen organisasi, adversity quotient dan etos kerja.

3. Saran kepada peneliti selanjutnya, agar hasil penelitian ini: (a) dapat menjadi bandingan dan pengayaan informasi tentang faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan, (b) agar dilakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan variabel-variabel penentu kinerja lainnya, sebagaimana tertera dalam teori rujukan penelitian yang dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske and Matteson bahwa kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh “*mental ability*”, “*emotional intelligence*”, dan “*tacid knowledge*”.