

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI, IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Maksud serta tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mencari jawaban atas perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian yakni terhadap analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam studi kasus pada perusahaan elektronik manufaktur yang ada di Batam. Terlihat bahwa tidak semua faktor atau variabel dari hasil penelitian yang sudah dilakukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Peneliti juga menemukan faktor yang tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan sehingga hasil yang ditemukan peneliti ada yang sama dan ada yang berbeda dengan peneliti sebelumnya setelah dilakukan pengujian data dari seluruh data kuisioner yang sudah diterima.

Kondisi yang dialami oleh perusahaan dimana karyawan termotivasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Hasil penelitian yang sudah dilakukan dalam industri manufacturing elektronik menjelaskan bahwa kepemimpinan ketika dihubungkan dengan motivasi karyawan ternyata variable-variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi.

Pemimpin tentunya dapat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan tersebut termotivasi.

Selain itu faktor kerjasama tim juga merupakan variabel yang memiliki peranan penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya kerjasama tim maka tim di perusahaan tersebut memiliki

konsep yang sama untuk mencapai tujuan secara Bersama-sama sehingga dalam pekerjaan yang dilakukan maka akan mempermudah karyawan menyelesaikan tugas yang akan dikerjakan.

Dukungan manajemen juga salah satu variabel yang memiliki andil/ pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Tentunya dengan adanya dukungan dari manajemen maka karyawan merasakan bahwa apa yang dilakukan karyawan saat melakukan pekerjaannya untuk memberikan kontribusi mendapatkan perhatian dari manajemen. Bagi organisasi memberikan keuntungan karena karyawan akan tetap dan terus memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil dari data penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan /pelatihan karyawan tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut memberikan arti bahwa pengembangan/pelatihan karyawan menjadi suatu hal yang penting terhadap keterlibatan karyawan. Dengan dilakukannya pengembangan/ pelatihan karyawan maka karyawan akan terbantu dalam melakukan pekerjaannya dimana karyawan diajarkan/ dibimbing sehingga melalui pengetahuan yang dimiliki karena mengikuti pelatihan maka karyawan akan selalu terlibat dalam organisasi.

Kompensasi/ remunerasi jika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan dalam sektor manufaktur elektronik ternyata tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Memang dalam industri elektronik manufaktur bahwa sistem kompensasi kurang sebaik industri lainnya jika dibandingkan dengan industri seperti industri fabrikasi/ oil dan gas sehingga perlu

dirancang sistem kompensasi/ remunirasi yang lebih baik. Ketika sistem kompensasi/ remunirasi dirancang dengan baik maka akhirnya keterlibatan karyawan berpengaruh.

Variabel penilaian kinerja melalui hasil penelitian ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan pada sektor manufaktur elektronik perlu dilakukan dengan adil sehingga penilaian tersebut memberikan dampak pada organisasi khususnya berpengaruh pada keterlibatan karyawan.

Lingkungan/ tempat kerja memiliki hasil yang berbeda dengan kompensasi dan penilaian karyawan ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan tempat kerja karena lingkungan tempat kerja di manufaktur elektronik yang berada di dalam ruangan dan memiliki AC berdampak pada keterlibatan karyawan.

Variabel kepemimpinan jika dihubungkan secara langsung terhadap keterlibatan karyawan ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika dilakukan perlakuan yang tidak adil dalam industri manufaktur oleh seorang pemimpin sehingga memberikan dampak dimana karyawan kurang terlibat dalam organisasi.

Sesuai dengan hasil pengujian data, variabel kerjasama tim dan dukungan manajemen memberikan pengaruh yang signifikan jika dihubungkan secara langsung dengan keterlibatan karyawan. Hal ini memberikan arti bahwa dengan adanya kepemimpinan yang tegas, adil dan dukungan manajemen maka dapat

kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki inisiatif untuk terlibat dalam organisasi.

Sesuai dengan hasil pengujian data, kerjasama tim jika dihubungkan secara langsung terhadap keterlibatan karyawan ternyata memiliki pengaruh yang signifikan. Hal itu berarti bahwa dengan adanya kerjasama tim yang baik maka mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Setelah kepemimpinan ternyata variabel dukungan manajemen juga berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin kuat/ baik dukungan manajemen maka karyawan secara langsung terlibat dalam pekerjaannya.

Sesuai dengan hasil pengujian data, motivasi karyawan jika dihubungkan secara langsung terhadap keterlibatan karyawan ternyata memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa melalui motivasi karyawan maka karyawan tersebut sudah memiliki keinginan dalam diri karena adanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan sehingga organisasi harus selalu mendorong agar karyawan untuk memiliki motivasi.

Sesuai dengan hasil pengujian data, kepemimpinan dan kerjasama tim jika dihubungkan secara tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi kerja ternyata memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang adil dan kerjasama tim dalam pekerjaan dan kinerja serta adanya kerjasama tim yang baik diantara karyawan maka menghasilkan motivasi karyawan dan akhirnya muncullah keterlibatan karyawan dalam organisasi.

5.2 Keterbatasan dan Rekomendasi

5.2.1 Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian terdapat keterbatasan ketika dilaksanakan dan tentunya memiliki pengaruh terhadap hasil penelitian yang diperoleh.

Keterbatasan yang ada ketika melakukan dalam penelitian sebagai berikut :

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di perusahaan manufacturing yang berlokasi di kawasan industri di Muka Kuning, Panbil dan Cammo.

Penelitian akan menjadi lebih baik ketika dilakukan di kawasan industri lainnya baik yang ada di Batam dan Bintan (Lobam) serta yang berada di wilayah Provinsi Kepulauan Riau sehingga penelitian serta pembahasan dapat lebih beragam.

- b. Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh variabel independen yang dilakukan pengukuran melalui uji *adjusted R square* masih belum tinggi, sehingga masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan karyawan.

- c. Variabel penilaian kinerja, kompensasi/ remunirasi dan kepemimpinan kurang cocok dipergunakan dalam penelitian ini karena tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

5.2.2 Rekomendasi

Rekomendasi-rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut:

- a. Ada beberapa industri lainnya yang ada di Batam maupun di provinsi Kepulauan Riau sehingga perlu dilakukan penelitian di bidang lainnya

seperti garment, migas, galangan kapal dan MRO (*maintenance, repair dan overhaul*) sehingga dapat membantu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan pada industry yang dimaksud.

- b. Penelitian tentang keterlibatan karyawan dapat menambahkan variabel lainnya seperti loyalitas, budaya organisasi dan komunikasi yang dapat berpengaruh langsung sehingga karyawan terlibat dalam organisasi.
- c. Perlunya dilakukan perluasan periode pengamatan agar hasil penelitian lebih dapat menjelaskan pengaruh dan keakuratan hasil penelitian.

5.3 Implikasi Manajerial

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan karena dapat memberikan dampak terhadap motivasi karyawan. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam kepemimpinan adalah bagaimana atasan (Supervisor, Menejer) memperlakukan bawahannya dengan adil (mendapat perlakuan yang sama dengan yang lain ditempat kerja), membantu tugas-tugas yang sulit (seperti membimbing dan memberikan arahan) serta memberikan umpan balik tentang kinerja pekerjaan bawahannya. Saat ini memang masih ada atasan memberlakukan karyawan berdasarkan suka atau tidak suka sehingga akhirnya karyawan juga kurang peduli terhadap pekerjaannya. Hal lain yang terkadang kurang diperhatikan oleh atasan ketika memberikan tugas baru dimana atasan tidak membimbing atau mengarahkan bawahan (*subordinate*) terhadap apa yang akan dicapai sehingga ketika bawahan menyerahkan hasil tugas yang baru maka hasilnya kurang maksimal sehingga atasan tidak hanya memberikan tugas yang

baru tetapi atasan membantu mengarahkan untuk mencapai hasil yang bagus tugas yang baru tersebut.

Faktor kerjasama tim juga merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi karena dapat memberikan dampak terhadap motivasi karyawan. Ketika karyawan sudah memiliki motivasi kerja maka dengan sendirinya karyawan akan senang untuk melakukan pekerjaannya bahkan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam kerjasama tim adalah karyawan bekerja bersama dan saling membantu (seperti melakukan proyek gugus kendali mutu antar bagian), perusahaan mendukung satu sama lain dalam bekerja, karyawan merasakan menjadi bagian dari sebuah tim kerja dan karyawan dapat membuat saran untuk meningkatkan kerja bagian dan organisasi.

Dukungan manajemen salah satu variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan dengan adanya dukungan dari manajemen maka karyawan merasakan bahwa yang dilakukan karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi akan terus dilakukan dengan sendirinya dan karyawan tetap memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam dukungan manajemen adalah karyawan memahami visi, misi dan nilai-nilai dari organisasi (perusahaan), organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan organisasi menyediakan lingkungan kerja yang bersih. Dengan memahami visi, misi dan nilai-nilai dari organisasi maka tentunya karyawan memahami akan yang akan sasaran yang akan dicapai baik secara individu, bagian maupun organisasi.

Pengembangan/pelatihan karyawan menjadi variabel yang penting terhadap keterlibatan karyawan. Dari hasil data tersebut mengartikan bahwa variabel pengembangan /pelatihan karyawan tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam pengembangan/pelatihan karyawan perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keahlian ditempat kerja, organisasi memberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan / pelatihan dan organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir (promosi) kepada karyawan. Dengan demikian maka melalui pengembangan karyawan maka ketika karyawan memiliki keahlian, memiliki kesempatan yang sama untuk dikembangkan serta adanya pengembangan karir bagi karyawan maka karyawan tersebut akan diminta maupun tidak diminta akan terlibat dalam organisasi.

Kompensasi/ remunerasi jika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan dalam sektor manufaktur elektronik ternyata tidak memiliki berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kompensasi/ remunerasi adalah perusahaan hendaknya memberikan insentif seperti penghargaan/ *reward*, bonus yang diberikan berdasarkan hasil kinerja karyawan dan organisasi menawarkan gaji yang sesuai dengan keterampilan, pelatihan, dan pendidikan. Dengan demikian maka ketika organisasi memberikan penghargaan, bonus bagi karyawan maka didalam diri karyawan akan muncul keterlibatan karena organisasi memberikan kompensasi dengan baik.

Variabel penilaian kinerja ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja sehingga karyawan terlibat adalah hasil dari proses penilaian kinerja mencerminkan upaya yang telah dilakukan karyawan terhadap pekerjaan dan hasil dari proses penilaian kinerja sesuai untuk pekerjaan yang diselesaikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada organisasi manufaktur elektronik akan memberikan dampak pada organisasi khususnya berpengaruh pada keterlibatan karyawan.

Lingkungan/ tempat kerja memiliki hasil yang berbeda dengan kompensasi dan penilaian karyawan ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan tempat kerja. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam lingkungan/ tempat kerja adalah organisasi tempat bekerja menyediakan manfaat dasar (seperti perawatan kesehatan, bantuan transportasi, bantuan makanan), organisasi peduli dengan keselamatan karyawan dengan memiliki dengan memiliki program atau proses untuk membantu karyawan dalam mengatasi dan mencegah kecelakaan kerja . Dengan ketersediaan fasilitas dan kepedulian keselamatan dalam organisasi maka karyawan akan bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan aman sehingga akhirnya karyawan terlibat dalam organisasi.

Kepemimpinan ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan dalam industri manufaktur tidak berpengaruh secara signifikan. Oleh karena itu hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan adalah atasan/supervisor memberikan umpan balik tentang kinerja pekerjaan dan hal ini jarang sekali dilakukan oleh atasan padahal umpan balik tentang kinerja karyawan sangat penting sehingga mampu mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerjanya sehingga akhirnya

karyawan terlibat dalam perusahaan. Selain itu atasan juga harus membantu karyawan dalam memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sehingga karyawan juga merasa diperhatikan dan ketika karyawan sudah merasakan diperhatikan oleh atasannya maka karyawan secara langsung terlibat dalam mensukseskan target yang akan dicapai oleh perusahaan.

Kerjasama tim ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan. Oleh karena itu hal yang tetap diperhatikan dalam kerjasama tim adalah perusahaan mendukung satu sama lain dalam bekerja dan karyawan dapat memberikan saran untuk meningkatkan kerja unit / tim. Hal tersebut sangat penting dilakukan dalam membangun kerjasama tim dimana ketika karyawan memberikan saran seperti melakukan efisiensi terhadap proses kerja maka akan membantu karyawan untuk lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya serta membantu perusahaan dalam melakukan penghematan.

Dengan adanya penghematan yang dilakukan oleh tim kerja maka secara otomatis akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Dukungan manajemen juga ketika dihubungkan dengan keterlibatan karyawan ternyata berpengaruh secara signifikan. Hal yang tetap diperhatikan dalam dukungan manajemen adalah perusahaan memberikan pengakuan, menghargai pekerjaan dari karyawan dan karyawan memahami visi, misi dan nilai-nilai dari organisasi (perusahaan). Penghargaan atas pekerjaan karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara memberikan apresiasi atas kinerja karyawan. Dengan dilakukannya hal tersebut tentunya karyawan merasakan bahwa atasannya selalu memperhatikan pekerjaan karyawan terhadap kontribusi

yang sudah dilakukan bagi kelangsungan bisnis perusahaan sehingga karyawan baik langsung maupun tidak langsung akan terlibat dalam pekerjaan.

Variabel motivasi karyawan ketika dihubungkan secara langsung terhadap keterlibatan karyawan mengartikan bahwa variabel motivasi karyawan tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal-hal yang tetap diperhatikan dalam motivasi karyawan adalah karyawan menerima penghargaan/apresiasi terhadap kontribusi yang saya lakukan, atasan mendukung kesempatan yang sama bagi semua karyawan. Dengan terciptanya hal tersebut maka memberikan dampak bagi karyawan untuk termotivasi sehingga ketika karyawan memiliki motivasi kerja maka hal itulah yang memberikan dampak bagi keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan dan kerjasama tim ketika dihubungkan terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan berpengaruh signifikan. Hal yang tetap diperhatikan dalam kepemimpinan dan kerjasama tim yakni bagaimana pemimpin dapat membangun kerjasama dan saling membantu terlebih khusus ketika karyawan tersebut mengalami kesulitan didalam pekerjaannya. Peran dari atasan sangat penting dalam mempercepat penyelesaian tugas karyawan dengan mengajak karyawan lain memberikan membantu menyelesaikannya sehingga kerjasama tim tetap berjalan dan ketika akhirnya pekerjaan yang sulit dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu maka disitulah salah satu kesuksesan dari pemimpin dan tim kerja.

Dukungan manajemen ketika dihubungkan terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan tidak serta merta memberikan pengaruh signifikan.

Hal ini perlu dicermati dimana sering sekali bahwa dukungan manajemen yang diberikan hanya sebatas perintah atau tugas baru yang harus diselesaikan oleh karyawan tanpa memberikan petunjuk atau arahan yang tepat dan jelas dalam menyelesaikan pekerjaan baru sehingga karyawan bukan merasakan adanya motivasi yang diberikan tetapi demotivasi karena tidak memahami tentang tugas baru yang harus diserahkan kepada atasan. Oleh karena itu dukungan manajemen yang harus diberikan yakni membantu karyawan untuk memahami tugas tersebut dan ketika karyawan masih memiliki kendala terhadap pekerjaan maka atasan *welcome* untuk menjelaskan serta membantu untuk menyelesaikan tugas tersebut sehingga karyawan terlibat karena adanya motivasi dari atasan untuk menyelesaikan tugas tersebut.