

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian baik deskriptif maupun pembahasan, diperoleh kesimpulan, sebagai berikut :

1. Hasil program pengadaan sumber daya manusia pada PT. Dirgantara Indonesia dapat dikategorikan rendah atau kurang efektif. Ketidakefektifan pada dimensi pengadaan sumber daya manusia yang memiliki pencapaian skor tertinggi adalah dimensi orientasi, sedangkan dimensi rekrutmen, seleksi dan penempatan memiliki pencapaian skor rendah. Adapun persepsi yang diberikan responden terhadap ke tiga dimensi pengadaan sumber daya manusia rendah, karena karyawan senior menganggap bahwa manajemen PT.DI dalam melakukan proses pengadaan karyawan baru kurang memenuhi persyaratan kualifikasi *job standard* yang dibutuhkan (*low grade* kandidat), disamping penempatan yang kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.
2. Hasil program pengembangan sumber daya manusia (diklat) yang dilakukan PT. Dirgantara Indonesia termasuk kategori rendah atau kurang efektif, karena tidak memberikan kontribusi yang bagus terhadap proses pencapaian target baik waktu penyelesaian pekerjaan maupun kualitas hasil pekerjaan yang ditetapkan perusahaan. Kurang lengkapnya pendukung diklat yang dibutuhkan, seperti : waktu yang disediakan relatif kurang, terbatasnya *tools* dan *equipment* yang digunakan untuk praktek serta keterbatasan instruktur yang tersedia disamping tidak adanya penghargaan (insentif, peningkatan posisi) yang diberikan untuk memotivasi karyawan setelah selesai mengikuti diklat baik di dalam negeri maupun luar negeri.
3. Hasil penelitian empiris modal intelektual PT. Dirgantara Indonesia termasuk pada kategori moderat. Semua dimensi modal intelektual yang meliputi *human capital*, *structure capital* dan *social capital* memiliki pencapaian skor moderat, sehingga cenderung memberikan kekuatan pada modal intelektual. Dimensi modal intelektual yang memiliki nilai tertinggi memperoleh

apresiasi responden adalah dimensi *social capital*, dan terendah *structure capital*. Kondisi ini menggambarkan bahwa *structure capital* (sistem dan prosedur, database, serta kebijakan perusahaan) PT.DI yang digunakan sebagai rujukan oleh karyawan atau media atau fasilitator belum dapat secara optimal memberikan percepatan pelayanan dalam mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan serta menyelesaikan masalah, membuat dan mengambil keputusan dalam suatu pekerjaan yang dijalankan karyawan diseluruh fungsi dilingkungan organisasi (*aircraft production dan aircraft maintenance*). Sementara *social capital* yang berjalan di PT.DI turut terpengaruhi olehkarena hambatan *structure capital* yang dijalankan perusahaan sebagai media kurang efektif dan efisien bagi kelancaran proses kerja, padahal media inilah yang dapat mempererat hubungan sosial antar karyawan dilingkungan perusahaan dan berpengaruh terhadap kemampuan setiap karyawan untuk menggabungkan pengetahuannya dalam penciptaan modal intelektual serta dapat meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi perusahaan. Kondisi ini diharapkan dapat ditingkatkan terus kearah yang lebih baik sehingga menjadi ciri budaya dan karyawan akan merasa betah untuk tetap bergabung dengan perusahaan.

4. Secara umum kinerja karyawan PT.DI dikategorikan rendah atau tidak efektif. Hasil pengukuran menunjukkan dimensi yang memiliki pencapaian skor tertinggi dimensi tujuan, sedangkan terendah dimensi motif. Tingginya capaian skor persepsi responden terhadap dimensi tujuan menggambarkan bahwa karyawan (*core knowledge worker*) perusahaan merasa memiliki kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara efektif dan efisien, sementara dimensi motif sebagai dimensi yang paling rendah pada kinerja karyawan, menggambarkan bahwa manajemen PT.DI yang dirasakan oleh responden dalam memberikan penghargaan tidak sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankannya, serta adanya ketidak transparanan dalam hal pemberian penghargaan tersebut, disamping kecilnya peluang yang diperoleh untuk mendapatkan posisi. Namun

sebagian besar karyawan yang sudah memasuki usia pensiun dengan berbagai alasan untuk tetap bertahan di perusahaan sementara bagi yang masih muda, berpotensi dan memiliki kualitas pendidikan tinggi dan kinerja bagus banyak yang meninggalkan perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain sejenis baik di dalam maupun luar negeri.

5. Berdasarkan hasil pembahasan bahwa pengadaan, pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif yang relatif kecil terhadap modal intelektual, namun hal ini menggambarkan adanya bukti atau informasi *valid* yang menunjukkan bahwa kedua variabel eksogen tersebut merupakan prediktor kuat terhadap modal intelektual, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengadaan, pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen terbaik dan teruji untuk menciptakan dan membangun modal intelektual perusahaan.
6. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa ketiga variabel eksogen, yaitu pengadaan, pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui modal intelektual, namun secara partial dimana pengadaan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengembangan sumber daya manusia melalui modal intelektual. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa temuan baru tersebut dapat dijadikan rujukan untuk memperkuat dan argumentasi bahwa ke tiga variabel tersebut merupakan prediktor yang baik dan kuat terhadap tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, pihak manajemen PT. Dirgantara Indonesia perlu melakukan langkah-langkah kongkrit untuk terus meningkatkan kompetensi dan kapabiliti sumber daya manusianya agar memiliki kemampuan berdaya saing di dunia penerbangan internasional. SDM PT. DI untuk terus mengikuti perkembangan kemajuan teknologi demi keselamatan, keamanan, dan pelayanan dalam produk maupun jasa perawatan. SDM PT. DI harus sering mengikuti *training* maupun diklat di dalam dan luar negeri. Ibaratnya, teknologi

bergerak dengan deret ukur sementara kemampuan sumber daya manusianya dalam menguasai teknologi bergerak dengan deret hitung, keberadaan teknologi terkini dan SDM yang handal mutlak diperlukan. Demi menciptakan keselamatan dan keamanan dalam transportasi udara. Apalagi, teknologi penerbangan terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga memerlukan SDM yang mau belajar dan selalu terbuka dalam pengembangan diri mengikuti zaman. Disamping itu perusahaan perlu membangun sistim pembinaan karir yang baku yang menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam merekrut *fresh graduate* dari perguruan tinggi ternama, juga rancangan sistim untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang disepakati antara pimpinan dan karyawan, karena ini bisa dijadikan dasar pemberian penghargaan (insentif atau promosi) agar tercapai keselarasan tujuan perusahaan dan karyawan.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan kajian deskriptif terhadap enam belas dimensi dari variabel penelitian ini serta untuk lebih meningkatkan dan memperkuat modal intelektual dan kinerja karyawan, maka direkomendasi sebagai berikut :

1. Untuk aspek pengadaan sumber daya manusia, direkomendasikan agar manajemen PT.DI untuk menerapkan pola atau sistim pengadaan sumber daya manusia yang transparan serta penyeleksian yang selektif yang berorientasi pada persyaratan kebutuhan kualifikasi pekerjaan serta kesesuaian penempatan karyawan dengan keahliannya.
2. Untuk aspek pengembangan sumber daya manusia, direkomendasikan agar manajemen PT.DI menerapkan pola pengembangan (diklat) karyawan yang didasarkan pada persyaratan kerja dan peningkatan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam menunjang kelancaran penyelesaian kerja serta berorientasi pada ketepatan dan kecepatan pelayanan penyelesaian kerja dan pencapaian target bisnis perusahaan sehingga akan memperkuat posisi modal

intelektual organisasi serta memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

3. Manajemen PT.DI perlu menyusun sistem dan prosedur yang fleksible dan kebijakan yang dapat mempercepat pelayanan baik internal maupun eksternal perusahaan. Kalau perlu dipertimbangkan pemberlakuan sistim sentralisasi dan desentralisasi bagi unit-unit bisnis yang ada dilingkunganya sehingga pelayanan bisa dilakukan secara efektif dan efisien.
4. Manajemen PT.DI perlu memiliki sistim remunasi karyawan dengan tujuan imbalan yang ditawarkan cukup atraktif baik untuk *fresh graduate* maupun karyawan berprestasi (potensial) sehingga dapat tercipta sistim yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Hal ini perlu dipertimbangkan karena remunasi yang diberikan saat ini masih dibawah rata-rata BUMN lainnya.
5. Manajemen PT.DI perlu memiliki *reward* dan *career path system* yang dapat dijadikan rujukan bagi karyawan untuk meraih dan meningkatkan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya.