

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

#### **1.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait dengan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Pemberdayaan Karyawan serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yaitu:

1. Secara umum, profil kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat termasuk pada kategori cukup, yang secara rinci dapat dinyatakan sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan yang berjalan masih berada pada kategori cukup efektif, yang berarti kepemimpinan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat masih belum berada pada kondisi yang ideal. Kepemimpinan di sini sudah lebih baik pada aspek Koordinator Polikronik, Agen Perubahan, Pelayanan & Pengurus, dan, tetapi belum lebih baik dalam aspek Pemikir Sistem, Kreator, Instruktur & Pelatih, serta aspek Visioner.
  - b. Budaya organisasi saat ini cukup kondusif, yang berarti budaya organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat belum berada pada kondisi yang paling kondusif. Budaya organisasi yang lebih kondusif tampak pada aspek Kemantapan, Keagresifan, Orientasi Tim, dan Orientasi Hasil, namun masih belum lebih kondusif pada aspek Perhatian pada Kerincian, Orientasi Orang, dan Inovasi & Pengambilan Risiko.
  - c. Karakteristik pekerjaan yang ada sudah cukup kompleks, yang berarti karakteristik pekerjaan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat belum berada pada kondisi yang paling komprehensif. Karakteristik pekerjaan sudah lebih baik pada aspek Keberartian Tugas, Umpanbalik dari Orang Lain, dan Variasi Keterampilan, tetapi belum lebih

- baik pada aspek Otonomi, Identitas dari Tugas, dan Umpanbalik dari Pekerjaan Sendiri.
- d. Pelaksanaan pemberdayaan karyawan yang terjadi sudah cukup intensif, yang berarti pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat belum berada pada kondisi yang maksimal. Pemberdayaan karyawan ini sudah lebih baik pada aspek *Enabling*, *Collaborating*, dan *Supporting*, namun masih belum lebih baik pada aspek *Consulting*, *Facilitating*, dan *Mentoring*.
  - e. Capaian kinerja organisasi masih berada pada kategori cukup, yang berarti kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat belum berada pada kondisi yang optimal. Kinerja organisasi ini sudah lebih baik pada aspek *Customer*, *Learning & Growth*, dan *Internal Process Business*, dan, tetapi pada aspek *Financial* belum lebih baik. Hal tersebut menunjukkan posisi perusahaan industri manufaktur strategis nasional di Jawa Barat yang masih belum optimal dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan dan mencapai kinerja organisasi yang unggul.
2. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh simultan dan parsial terhadap Pemberdayaan Karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. Secara rinci dapat dinyatakan bahwa: (a) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Pemberdayaan Karyawan, (b) Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Pemberdayaan Karyawan, dan (c) Karakteristik Pekerjaan secara parsial berpengaruh terhadap Pemberdayaan Karyawan. Pemberdayaan Karyawan secara dominan dipengaruhi oleh Karakteristik Pekerjaan, diikuti oleh Budaya Organisasi, dan terakhir oleh Kepemimpinan. Dengan kata lain, Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Pemberdayaan Karyawan relatif lebih besar dibandingkan dengan pengaruh Kepemimpinan. Hal ini menunjukkan dominannya budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan, dibandingkan dengan kepemimpinan, dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. Namun, ini tidak berarti bahwa kepemimpinan tidak

penting terhadap pemberdayaan karyawan, karena pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan terbukti signifikan pula.

3. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Organisasi secara langsung dan tidak langsung pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. Secara rinci dapat dinyatakan bahwa: (a) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, (b) Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, (c) Karakteristik Pekerjaan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, dan (d) Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Pengaruh langsung Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi merupakan pengaruh langsung yang paling besar, diikuti oleh pengaruh langsung Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Adapun pengaruh langsung Karakteristik Pekerjaan merupakan pengaruh yang relatif paling kecil dalam mewujudkan Kinerja Organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. Namun, ini tidak berarti bahwa karakteristik pekerjaan tidak penting terhadap Kinerja Organisasi, karena pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja Organisasi juga terbukti signifikan.
4. Model Analisis Kuadran terhadap semua variabel memetakan posisi setiap dimensi pada setiap kuadran terkait dengan fokus tindakan atau strategi yang dilakukan. Terdapat 11 (sebelas) dimensi yang perlu dipertahankan, 6 (enam) dimensi yang perlu disesuaikan, 8 (delapan) dimensi yang perlu diperbaiki, dan 5 (lima) dimensi yang perlu diprioritaskan untuk terus ditingkatkan. Sinergitas antara setiap dimensi dalam satu kuadran dapat mendorong pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi yang berkelanjutan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. Pada akhirnya, terwujud suatu model pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi yang menunjukkan adanya pemberdayaan karyawan pada organisasi yang dilaksanakan oleh pimpinan masing-masing unit kerja dengan sebagai enabler yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kepercayaan diri dalam

pekerjaan dan memastikan karyawan agar memiliki segala kecakapan dan pengetahuan yang diperlukan agar dapat menjadi anggota tim yang efektif. Dalam pemberdayaan ini, pimpinan dituntut untuk memfasilitasi dan memastikan peniadaan segala halangan, rintangan dan penundaan yang dapat menghalangi staf dalam melakukan pekerjaannya, yang menyangkut informasi, kecakapan atau pengetahuan, untuk. Lebih dari itu, pimpinan juga dapat melakukan bimbingan kepada staf untuk tumbuh dan berkembang agar terus dapat berjalan dengan lancar dalam mendukung pemberdayaan karyawan. Di sini juga ada upaya pimpinan dalam mendukung dan membantu staf untuk dapat lebih mandiri dalam bekerja. Selain itu, pimpinan dapat lebih memberdayakan karyawan dengan menggunakan pengetahuan dan pengalaman pimpinan serta memanfaatkannya dalam bentuk konsultasi dengan staf menyangkut masalah dalam pekerjaan.

## **1.2 Implikasi**

Beberapa implikasi hasil penelitian terkait model pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut.

1. Temuan penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi kalangan akademisi dalam melakukan pengembangan penelitian, dengan menjadikan hasil temuan ini sebagai bagian dari premis dalam penyusunan kerangka pemikiran, misalnya dengan melakukan penelitian terhadap jenis perusahaan lainnya, baik BUMN maupun swasta. Seluruh variabel dapat tetap persis sama dengan penelitian ini, tetapi dilakukan penelitian pada jenis dan lokasi yang berbeda.
2. Kalangan akademisi melakukan penelitian terhadap pengukuran pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi yang berkelanjutan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat atau industri manufaktur lainnya dengan menggunakan model pengukuran pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi yang lain.

3. Kalangan akademisi melakukan penelitian pengukuran pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi dengan menggunakan variabel manifes atau dimensi/indikator yang berbeda dengan penelitian ini.
1. Kalangan akademisi dapat melakukan uji model kuadran untuk mengkaji model pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **1.3 Rekomendasi**

Beberapa rekomendasi yang dapat diajukan dalam penelitian terkait model pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan memiliki kontribusi yang relatif lebih besar terhadap pemberdayaan karyawan, sedangkan kontribusi kepemimpinan relatif lebih kecil. Untuk itu, aspek kepemimpinan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat perlu mendapatkan perhatian agar kontribusinya terhadap pemberdayaan karyawan dapat lebih besar, dengan cara membuat perencanaan terkait pemberdayaan karyawan dengan agar lebih pro aktif dalam melaksanakan tugas. Selain itu, ditemukan pula bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi memiliki kontribusi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan kontribusi kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan. Untuk itu, aspek kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat perlu mendapatkan perhatian agar kontribusinya terhadap kinerja organisasi dapat lebih besar. Upaya-upaya untuk meningkatkan kontribusi tersebut terkait dengan sinergitas masing-masing dimensi pada setiap variabel.
2. Beberapa dimensi dalam beberapa variabel perlu dipertahankan oleh Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat karena capaiannya sudah tinggi dan pengaruhnya besar, yaitu: Agen Perubahan dan Pelayanan & Pelatih pada variabel Kepemimpinan; Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan pada variabel Budaya Organisasi; Umpanbalik dari Orang Lain

pada variabel Karakteristik Pekerjaan; *Enabling* dan *Collaborating* pada variabel Pemberdayaan Karyawan; dan *Internal Process Business* dan *Learning & Growth* pada variabel Kinerja Organisasi.

3. Beberapa dimensi dalam beberapa variabel perlu disesuaikan oleh Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat karena capaiannya sudah tinggi tetapi pengaruhnya tidak begitu besar, yaitu: Koordinator Polikronik dan Pemikir Sistem pada variabel Kepemimpinan; Variasi Keterampilan dan Keberartian Tugas pada variabel Karakteristik Pekerjaan; Supporting pada variabel Pemberdayaan Karyawan; dan *Customer* pada variabel Kinerja Organisasi.
4. Beberapa dimensi dalam beberapa variabel perlu diperbaiki oleh Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat karena capaiannya belum begitu tinggi dan pengaruhnya juga tidak begitu besar, yaitu: Kreator dan Visioner pada variabel Kepemimpinan; Perhatian pada Kerincian, Inovasi & Pengambilan Risiko, dan Orientasi Orang pada variabel Budaya Organisasi; *Facilitating* dan *Mentoring* pada variabel Pemberdayaan Karyawan; dan *Financial* pada variabel Kinerja Organisasi.
5. Beberapa dimensi dalam beberapa variabel perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan oleh Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat karena capaiannya belum begitu tinggi tetapi pengaruhnya besar, yaitu: Instruktur & Pelatih pada variabel Kepemimpinan; Identitas dari Tugas, Otonomi, dan Umpanbalik dari Pekerjaan Sendiri pada variabel Karakteristik Pekerjaan; dan *Consulting* pada variabel Pemberdayaan Karyawan.