

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian teori, hasil pengolahan dan analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Persepsi pegawai Universitas Pendidikan Indonesia, baik yang berstatus dosen maupun tenaga administrasi terhadap tingkat kepemimpinan kredibel, *engagement*, dan kinerja pegawai, menunjukkan:
  - a. Tingkat kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh dimensi integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner pada level *middle* dan *lower* di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia dinilai berada pada kategori tinggi dengan sub variabel pembentuk yang paling tinggi adalah integritas, sedangkan yang dinilai rendah adalah kapabilitas manajerial;
  - b. Tingkat *employee engagement* secara keseluruhan, yaitu dosen dan tenaga administrasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia dinilai sudah tinggi dengan sub variabel pembentuk paling tinggi adalah *emotional*, sedangkan dimensi yang paling rendah adalah *behavioral* yang mencakup ketekunan, proaktif, perluasan peran kerja, dan kemampuan beradaptasi;
  - c. Tingkat kinerja pegawai secara keseluruhan, yaitu dosen dan tenaga administrasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia dinilai sudah tinggi dengan sub variabel pembentuk paling tinggi adalah kooperatif dan kerjasama, sedangkan dimensi yang paling rendah adalah adaptasi dan fleksibilitas;
2. Kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh dimensi integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner berpengaruh positif rendah terhadap *employee engagement*. Semua aspek kepemimpinan kredibel dalam

mempengaruhi *employee engagement*, yaitu aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, serta aspek visioner mempunyai kontribusi sedang.

3. Kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh dimensi integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner sangat lemah mempengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *engagement*. Kontribusi aspek-aspek yang membentuk kepemimpinan kredibel, yaitu aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas manjerial, dan visioner dalam mempengaruhi kinerja pegawai kepemimpinan rendah.
4. Terdapat pengaruh antara *engagement* terhadap kinerja pegawai. Walaupun pengaruhnya rendah, tetapi *engagement* merupakan faktor yang sangat penting untuk mendorong kinerja organisasi. Pegawai yang *engage* akan lebih produktif dan dapat menciptakan hubungan yang kuat dengan *stakeholder*. Pada masa transisi, tanggung jawab lebih banyak tertumpu pada pemimpin level menengah dan pemimpin level rendah untuk membangkitkan motivasi pegawai sehingga dapat menumbuhkan *engagement*.

## **B. Rekomendasi**

1. Upaya peningkatan kepemimpinan kredibel level *middle* dan *lower*, yaitu kepemimpinan pada tingkat fakultas, kampus daerah, direktorat, dan unit-unit kerja lain, seperti Dekan dan para Pembantu Dekan, Direktur dan Sekretaris UPI Kampus Daerah, Ketua Jurusan/Ketua Prodi, Direktur, Kepala Divisi/Kabag, Kasi/Kasubag, dan pimpinan unit kerja lainnya dapat dilakukan dengan peningkatan kapabilitas manajerial melalui pelatihan kepemimpinan atau orientasi jabatan yang bermuatan aspek-aspek kompetensi manajerial dan sosialisasi peraturan kepegawaian atau peraturan yang berkaitan dengan prosedur dan tata kerja di lingkungan universitas;
2. Upaya peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan terutama yang dapat mendorong aspek behavioral yang meliputi ketekunan dalam bekerja, proaktif, perluasan peran, dan dosen maugpegawai melalui pendidikan dan pelatihan, baik

dari segi kompetensi teknis, maupun dari segi kualifikasi pendidikan, sehingga dapat juga meningkatkan kemampuan beradaptasi dan fleksibilitasnya;

3. Agar dilakukan pengukuran terhadap *engagement* pegawai baik secara menyeluruh, maupun per unit kerja, sehingga dapat diketahui faktor mana dari faktor-faktor pendorong *engagement* yang paling dominan mempengaruhi *engagement* pegawai UPI, baik dosen maupun tenaga administrasi, baik secara keseluruhan maupun per unit kerja. Dengan demikian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan bagi pimpinan untuk meningkatkan *engagement* pegawai UPI;
4. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai yang sebenarnya, maka harus dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan komprehensif oleh Direktorat SDM, terutama kepada tenaga administrasi. Hasil pengukuran dapat digunakan sebagai umpan balik dan sebagai ukuran kemajuan pencapaian target kinerja, serta sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian insentif dan penghargaan lainnya;
5. Untuk penelitian selanjutnya agar diteliti aspek-aspek lainnya yang menjadi faktor pendorong *employee engagement* dan kinerja pegawai selain kepemimpinan, sehingga dapat diketahui faktor mana sebenarnya yang paling dominan mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia. Faktor-faktor tersebut, yaitu rekan kerja, kepuasan pekerjaan/karir, dan budaya kerja, atau kepedulian, kompetensi, dan keterlibatan para pemimpin senior; manajer yang efektif yang menjaga karyawan selaras dan *engage*; tim kerja yang efektif di semua tingkat; kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan kerja yang profesional; penghargaan terhadap kontribusi karyawan; serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.