

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.
3. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.
4. Secara simultan, Pengembangan Karir, Motivasi, dan Kompensasi berpengaruh secara kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen PT Bukit Asam Tbk, disarankan untuk lebih memfokuskan kebijakan manajemen SDM alih daya pada peningkatan motivasi kerja dengan pendekatan keadilan sesuai Teori Keadilan Adams. Hal ini dapat diwujudkan melalui beberapa program nyata seperti:
 - a. Pemberian penghargaan bagi pegawai alih daya berprestasi misalnya program *“Outsourced Employee of the Month”*.
 - b. Melibatkan pegawai alih daya dalam forum komunikasi terbuka, misalnya program *“Outsourcing Engagement Forum”*, untuk menyampaikan aspirasi.
 - c. Pemberian akses terhadap pelatihan dan pengembangan secara terbuka seperti membuat komitmen bersama dengan vendor untuk mengintegrasikan modul atau program pelatihan ke dalam kontrak kerja pengadaan jasa alih daya.

- d. Membuka Program Aspirasi Karir Internal sebagai bentuk pemberian kesempatan bagi pegawai alih daya untuk mengikuti seleksi internal, guna memperoleh peluang diangkat menjadi pegawai tetap.
- e. Mengimplementasikan program insentif non-finansial secara kolektif. Hal ini penting untuk mewujudkan rasa keadilan, kebersamaan, dan pengakuan yang setara bagi pegawai alih daya.

Melalui upaya-upaya ini, diharapkan persepsi keadilan meningkat, yang pada akhirnya akan memperkuat motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai alih daya secara berkelanjutan.

2. Evaluasi sistem pengembangan karir dan kompensasi perlu dilakukan secara transparan dan adil. Walaupun secara statistik tidak signifikan, namun persepsi ketidakadilan terhadap kesempatan karir dan pembagian kompensasi dapat menimbulkan kecemburuan sosial serta konflik horizontal di antara pegawai. Teori Keadilan Adams menekankan pentingnya keseimbangan antara *input* (usaha, loyalitas, pengalaman) dan *output* (gaji, promosi, pengakuan). Oleh karena itu, perusahaan perlu menjamin kejelasan jalur karier dan kompensasi yang setara antar kelompok kerja.
3. Bagi pihak vendor penyedia jasa tenaga kerja, seperti PT Antrasita Sejahtera, disarankan untuk menjalin kerja sama yang lebih erat dengan pengguna jasa (PT Bukit Asam Tbk) dalam mengelola aspek-aspek kesejahteraan pegawai dan pengembangan SDM alih daya. Penyedia tenaga kerja juga perlu melakukan pelatihan yang relevan, menyusun sistem monitoring motivasi dan kepuasan kerja secara berkala, serta memperhatikan prinsip keadilan dalam manajemen SDM-nya agar dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan hubungan kerja yang profesional.
4. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi, sebagai variabel intervening atau moderator, agar model analisis yang dihasilkan nantinya dapat menangkap dinamika kinerja pegawai dengan lebih komprehensif dan akurat.

5.3 Implikasi Temuan Penelitian

Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel paling signifikan dan dominan dalam memengaruhi kinerja, sementara pengembangan karir dan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Hal ini bisa disebabkan oleh:

1. Pengembangan karir yang tidak diikuti dengan implementasi nyata / kejelasan jalur karir, terutama bagi pegawai alih daya.
2. Kompensasi, meskipun penting, bisa jadi dirasakan "cukup" oleh responden sehingga tidak menjadi faktor pendorong utama terhadap kinerja.
3. Motivasi bersifat intrinsik dan mampu mendorong kinerja lebih besar dibanding insentif eksternal semata.

Implikasinya adalah bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai alih daya tidak dapat hanya berfokus pada aspek material dan struktural, tetapi juga harus menciptakan suatu rasa keadilan, penghargaan, dan keterlibatan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Persepsi terhadap perlakuan adil (*equity*) menjadi kunci penting bagi keberlanjutan produktivitas pegawai, terutama dalam sistem kerja kontrak atau *outsourcing*. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan pendekatan berbasis *human capital development* yang tidak hanya mengandalkan kompensasi, tetapi juga membangun iklim kerja yang suportif dan menghargai kontribusi individu, agar pegawai alih daya merasa memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan sebaiknya lebih memfokuskan program manajerial dan HRD pada peningkatan motivasi kerja, misalnya melalui:

1. Penguatan budaya kerja yang positif
2. Sistem apresiasi non-materi
3. Pemberian tantangan kerja yang bermakna

Jika kondisi ini dibiarkan tanpa adanya perubahan strategi pengelolaan SDM, khususnya dalam pengembangan karir dan pendekatan motivasional terhadap pegawai alih daya, maka dapat menimbulkan beberapa dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja jangka panjang organisasi, antara lain:

1. Menurunnya loyalitas dan retensi pegawai alih daya, karena mereka tidak melihat adanya prospek pengembangan atau kejelasan masa depan dalam pekerjaannya.
2. Tingkat turnover yang tinggi, yang berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan ulang tenaga kerja baru.
3. Rendahnya keterlibatan (*engagement*) pegawai, karena merasa tidak dihargai secara adil atau dianggap sebagai “tenaga kerja lapis kedua”.
4. Menurunnya produktivitas dan kualitas kerja, akibat motivasi yang melemah serta munculnya sikap apatis terhadap tujuan organisasi.
5. Timbulnya konflik internal dan ketimpangan psikologis, antara pegawai tetap dan alih daya, yang dapat merusak budaya organisasi secara keseluruhan.
6. Sulitnya organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, karena pegawai alih daya yang kurang termotivasi cenderung tidak proaktif, tidak inovatif, dan minim kontribusi terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dengan demikian, kegagalan dalam mengimplementasikan strategi SDM yang lebih adil dan memberdayakan terhadap pegawai alih daya bukan hanya berdampak pada Individu saja, tetapi juga dapat berisiko menurunkan daya saing organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan baik dalam menafsirkan hasil maupun dalam perencanaan penelitian di masa mendatang.

Keterbatasan yang dimaksud oleh peneliti, antara lain:

1. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan yang berada di bawah naungan manajemen perusahaan pihak ketiga (vendor) PT Antrasita Sejahtera. Hal ini menyebabkan hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasi pada konteks organisasi, wilayah, atau jenis industri lain yang memiliki karakteristik budaya kerja dan kebijakan manajemen yang berbeda.

2. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan secara kuantitatif yang bertujuan mengukur hubungan antarvariabel secara objektif & numerik melalui kuesioner terstruktur. Meskipun pendekatan ini memungkinkan pengolahan data dalam skala besar dan analisis statistik inferensial, namun sepertinya belum mampu menggali secara mendalam persepsi, emosi, atau motivasi personal para pegawai yang berperan dalam membentuk kinerja. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) dapat digunakan pada penelitian selanjutnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam, kontekstual, dan komprehensif.
3. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 10%, yang menghasilkan jumlah sampel sebanyak 81 responden dari total populasi sebanyak 420 orang. Tingkat kepercayaan ini memang masih dapat diterima dalam penelitian sosial, tetapi memiliki presisi yang lebih rendah dibandingkan *margin of error* 5%, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan kehati-hatian.
4. Data dikumpulkan melalui metode *self-report questionnaire*, yang memiliki potensi kelemahan, seperti adanya bias persepsi pribadi, kesalahan interpretasi terhadap pertanyaan, serta kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap paling “baik” atau dapat diterima secara sosial (*social desirability bias*). Keterbatasan ini dapat memengaruhi keakuratan data yang diperoleh.
5. Keterbatasan waktu penelitian juga menjadi perhatian dalam hal kedalaman eksplorasi variabel dan pengujian model yang lebih kompleks. Selain itu, proses pengumpulan data juga mengalami hambatan teknis, seperti tingkat partisipasi responden yang bervariasi, waktu pengisian kuesioner yang tidak seragam, dan keterbatasan akses kepada responden yang bekerja pada satuan kerja berbeda dan dalam sistem *shift* operasional, yang menyulitkan distribusi dan pengawasan pengisian instrumen secara langsung.

Dengan memahami keterbatasan-keterbatasan ini, diharapkan pembaca dan peneliti selanjutnya dapat lebih bijak dalam menafsirkan hasil penelitian dan merancang studi lanjutan dengan rancangan metodologi yang lebih kuat dan menyeluruh.