

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan bab IV mengenai Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang Kabupaten Bandung, maka penulis mengambil kesimpulan dan memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi pihak terkait.

5.1 Kesimpulan

Setelah dianalisis berdasarkan data-data yang diperoleh dengan perhitungan yang telah diuraikan serta dijelaskan pada bab 4 sebelumnya maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang

- a. Kondisi analisis jabatan berbasis kompetensi** berdasarkan hasil rekapitulasi pada bab IV bahwa hasil analisa tersebut dinyatakan “sesuai” artinya analisis jabatan berbasis kompetensi pada PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang, melalui uraian jabatan dan persyaratan jabatan sudah diterapkan dengan baik. Adapun diketahui hal – hal yang menyebutkan cukup rendahnya kondisi analisis jabatan berbasis kompetensi karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang adalah sebagai berikut:

- Uraian jabatan melalui standar hasil kerja dengan indikator kejelasan mengenai target yang diharapkan perusahaan dicapai karyawan cukup sesuai sedangkan kesesuaian pencapaian target dengan bidang pekerjaan karyawan cukup sesuai. Maka perusahaan sebaiknya memberikan karyawan standar pekerjaan yang lebih jelas dengan Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam upaya peningkatan kinerja.
- Persyaratan jabatan melalui kompetensi hasil analisa dinyatakan “cukup sesuai” untuk kompetensi kategori OC (*Organizational commitment*) dengan indikator memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi dari pada mengejar kepentingan pribadi cukup sesuai. CO (*Concern for Order*) dengan indikator mengawasi dan memeriksa informasi mengenai pekerjaan cukup sesuai. EXP (*Expertise*) dengan indikator menjaga keterampilan dan pengetahuan pada bidang teknik dengan pekerjaan cukup sesuai. TL (*Team Leadership*) dengan indikator memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi sudah cukup sesuai dan DEV (*Developing Others*) dengan indikator mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan sudah cukup sesuai. Dapat disimpulkan bahwa rekapitulasi jenis kelompok kompetensi diatas untuk karyawan masuk dalam kategori sudah cukup sesuai.

b. Kondisi kinerja karyawan berdasarkan hasil rekapitulasi pada bab IV berdasarkan nilai rekapitulasi bahwa hasil analisa tersebut dinyatakan “Cukup Tinggi” artinya kinerja karyawan dinyatakan cukup tinggi pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung. Dimensi hubungan antar karyawan memiliki kriteria cukup tinggi. Adapun diketahui hal – hal yang menyebutkan cukup rendahnya kondisi kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang adalah sebagai berikut:

- Kinerja dengan dimensi jangka waktu memiliki hasil analisa “Cukup Tinggi”. Artinya jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memanfaatkan waktu secara optimal sudah dilakukan dengan cukup baik. Maka kinerja karyawan dengan aspek dimensi jangka waktu dinyatakan cukup tinggi pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.
- Kinerja dengan penekanan biaya memiliki hasil analisa tersebut “Cukup Tinggi”. Artinya dalam memanfaatkan biaya secara optimal sesuai dengan anggaran yang sudah perusahaan tetapkan dan upaya mengurangi seminimal mungkin kesalahan saat produksi agar meminimalisir biaya yang tidak terduga, sudah dilakukan karyawan dengan cukup baik. Maka kinerja karyawan dengan aspek dimensi penekanan biaya dinyatakan cukup tinggi pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

2. Pengaruh analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* kamojang Kabupaten Bandung

Pengaruh analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai korelasi sebesar 0.873 artinya memiliki kriteria keeratan hubungan yang sangat kuat antara analisis jabatan berbasis kompetensi dengan kinerja karyawan dan analisis jabatan berbasis kompetensi mempunyai pengaruh sebesar 76 % terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 24% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti misalnya, lingkungan kerja, budaya kerja dan disiplin kerja. Dari perhitungan uji statistik dapat dilihat bahwa ($F_{hitung} > F_{tabel}$) atau ($182.995 > 4.01$) berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya dapat disimpulkan bahwa pengaruh tersebut positif dan bersifat signifikan dengan pernyataan hipotesis dapat diterima.

3. Faktor Paling Dominan Pada Dimensi Variabel Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Bandung

Faktor paling dominan pada variabel analisis jabatan berbasis kompetensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang, diantaranya adalah:

- Dimensi persyaratan jabatan melalui kompetensi RB (*Relationship Bulding*) dengan indikator membangun hubungan dengan banyak orang dalam perusahaan. Memiliki nilai *extraction* sebesar 0.854 artinya faktor dimensi

ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompetensi RB (*Relationship Bulding*) mempunyai pengaruh sebesar 85.4% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 14.6% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.

- Dimensi uraian jabatan melalui standar hasil kinerja dengan indikator kejelasan mengenai target yang diharapkan dan kesesuaian target dengan bidang pekerjaan. Memiliki nilai *extraction* sebesar 0.819 artinya faktor dimensi ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan uraian jabatan melalui standar hasil kinerja mempunyai pengaruh sebesar 81.9% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 18.1% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.
- Dimensi persyaratan jabatan melalui kompetensi CO (*Concern for Order*) dengan indikator mengawasi dan memeriksa informasi mengenai pekerjaan. Memiliki nilai *extraction* sebesar 0.818 artinya faktor dimensi ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompetensi CO (*Concern for Order*) mempunyai pengaruh sebesar 81.8% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 18.2% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.

- Dimensi uraian jabatan melalui kondisi pekerjaan dengan indikator peraturan atau kebijaksanaan dapat dipahami dan adanya kejelasan koordinasi melaksanakan pekerjaan. Memiliki nilai *extraction* sebesar 0.812 artinya faktor dimensi ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan uraian jabatan melalui kondisi pekerjaan mempunyai pengaruh sebesar 81.2% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 18.8% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.
- Dimensi persyaratan jabatan melalui kompetensi DEV (*Developing Others*) dengan indikator mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan. memiliki nilai *extraction* sebesar 0.784 artinya faktor dimensi ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompetensi DEV (*Developing Others*) mempunyai pengaruh sebesar 78.4% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 21.6% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.
- Dimensi uraian jabatan melalui kondisi pekerjaan dengan indikator arahan pertanggungjawaban pekerjaan yang diberikan jelas dan kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Memiliki nilai *extraction* sebesar 0.783 artinya faktor dimensi ini paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan uraian jabatan melalui

kondisi pekerjaan mempunyai pengaruh sebesar 78.3% terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang Kabupaten Bandung sedangkan sisanya sebesar 21.7% dipengaruhi oleh dimensi lain dalam variabel analisis jabatan berbasis kompetensi pada penelitian ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan bab IV mengenai Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang Kabupaten Bandung, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan dan memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi pihak terkait.

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya mengenai analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang, maka terdapat beberapa saran sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang, sebagai berikut:

A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Standar Hasil Kerja

Pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan standar hasil kerja diharapkan PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang menerapkan pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan standar hasil kerja

karyawan dengan melakukan hal-hal melalui analisis pekerjaan diantaranya sebagai berikut:

- Aktivitas pekerjaan
- Perilaku manusia
- Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan
- Standar prestasi
- Konteks pekerjaan
- Persyaratan jabatan

B. Pengembangan Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi

Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan karyawan yang akan diperkerjakan untuk jabatan itu, analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Analisis jabatan disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan juga memiliki delapan kegunaan lain, ada 8 (delapan) pengembangan dalam analisis jabatan berbasis kompetensi yang dapat digunakan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang antara adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan Tenaga Kerja
- b. Pelatihan
- c. Evaluasi Kinerja
- d. Penilaian Prestasi
- e. Promosi dan Transfer Pegawai

- f. Organisasi
- g. Induksi
- h. Konsultasi

C. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Pengembangan manajemen SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan struktur hendaknya yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut, hendaknya PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi keterampilan yang tepat yang dibutuhkan untuk meraih sukses di lingkungan dewasa ini. Hal tersebut dapat dilakukan melalui *assessment center* Karyawan, dimana *assessment center* bertujuan untuk mengetahui kemampuan seseorang terhadap suatu kompetensi berdasarkan bukti-bukti berupa hasil psikotes (laporan perilaku, minat, kepribadian dan kompetensi).
- b. Merencanakan untuk memenuhi kebutuhan individual dan organisasi. Hal tersebut dapat ditentukan setelah hasil *assessment center* karyawan telah diidentifikasi sesuai minat, perilaku, kepribadian dan kompetensi karyawan.

- c. Melakukan pengembangan karyawan sesuai perencanaan kebutuhan individual dan organisasi, dapat melalui coaching karyawan, pendidikan dan pelatihan, *character building*, dan rotasi karyawan.

D. Menerapkan Faktor Kompetensi Dalam Persyaratan Jabatan

Menerapkan faktor kompetensi dalam persyaratan jabatan merupakan salah satu cara pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi pentingnya penggunaan faktor kompetensi dalam persyaratan jabatan selain faktor persyaratan seperti tingkat pendidikan, umur, pelatihan keterampilan, pangkat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut hendaknya pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang dapat menerapkan faktor penting dalam kompetensi persyaratan jabatan dengan alasan karena:

- a. Kompetensi merupakan seperangkat perilaku efektif yang menghasilkan kinerja istimewa.
- b. Kompetensi tidak hanya sekedar pengetahuan, tapi pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku tertentu, kompetensi tidak hanya sekedar keterampilan, tapi keterampilan yang mampu dimanifestasikan.
- c. Kompetensi tidak hanya sekedar motif, berupa perilaku tertentu yang mencerminkan suatu motif.
- d. Semakin penting kompetensi tertentu untuk menghasilkan kinerja yang istimewa maka semakin penting untuk dievaluasi dalam proses seleksi .
- e. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu merupakan indikator terbaik untuk dapat memprediksi kinerja yang akan datang.

- f. Perilaku masa lalu merupakan indikator terbaik untuk memprediksi perilaku yang akan datang.

E. Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Dalam penelitian ini ada 6 (enam) kompetensi yang masuk dalam kategori masih cukup sesuai pada PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) OC (*Organizational commitment*)

PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki perusahaan kepada karyawan dalam hal ini sehingga karyawan memiliki rasa memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi dari pada mengejar kepentingan pribadi.

- 2) CO (*Concern for Order*)

PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang diharapkan dapat meningkatkan dalam hal mengawasi & memeriksa informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga dapat mengevaluasi apabila terdapat kesalahan kecil dalam pekerjaan dan dapat dilakukan perbaikan secara cepat.

- 3) EXP (*Expertise*)

PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pada bidang teknik dengan pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan.

4) TL (*Team Leadership*)

PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang diharapkan dapat meningkatkan dalam memastikan bahwa ketika karyawan memimpin suatu kelompok kerjasama dalam perusahaan memiliki rasa untuk memenuhi kebutuhan kelompok.

5) DEV (*Developing Others*)

PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang diharapkan dapat meningkatkan dalam menetapkan, mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk menunjang peningkatan kinerja perusahaan.

F. Menerapkan Langkah – Langkah Pengukuran Kinerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

Langkah – langkah pengukuran kinerja karyawan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang dapat menerapkan tahapan dalam penelitian ini sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dalam pengukuran kinerja yang dapat dilakukan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang yaitu:

- a. Mendesain
- b. Mengukur
- c. Mengevaluasi
- d. Menindaklanjuti
- e. Mengevaluasi kembali

G. Mengevaluasi Kembali Kinerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Mengevaluasi kembali kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang dan berikut langkah yang perlu perusahaan lakukan dalam pengukuran kinerja melalui enam (6) langkah adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan aspek kinerja.
- b. Menentukan dengan jelas bobot setiap aspek dan komponen kinerja yang harus dikerjakan.
- c. Menentukan *performance grade* yang digunakan dalam proses penilaian kinerja.
- d. Menetapkan bobot (*weight*) untuk mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.
- e. Menetapkan bobot untuk setiap sasaran strategik dalam setiap *achievement base aspect*.
- f. Menetapkan tipe target yang akan dipakai sebagai basis pendistribusian penghargaan dalam *achievement base aspect*.

H. Konsep Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja

Konsep kompetensi dalam menghasilkan kinerja diharapkan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang menerapkan konsep kompetensi dibawah ini dalam tujuan menghasilkan kinerja yang meningkat, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Karakteristik
- Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performasi (superior) seseorang.
- Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk.

I. Menerapkan Konsep Manajemen Biaya Pada Perusahaan

Diharapkan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang dapat menerapkan sebagai langkah pertama untuk tujuan mengoptimalkan pembiayaan yang dikeluarkan perusahaan maka perusahaan perlu memahami dan menerapkan beberapa konsep dasar sebagai berikut:

1. Konsep Nilai Tambah
2. Konsep Akuntansi Aktivitas
3. Konsep Biaya Target

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam manajemen biaya berkaitan dengan bagaimana manajer dapat mengoptimalkan pembiayaan-pembiayaan yang dikeluarkan perusahaan untuk tujuan menekan biaya perusahaan dari hal-hal yang tidak meningkatkan nilai. Sehingga dengan adanya manajemen biaya diharapkan dapat meningkatkan profit perusahaan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini masih belum sempurna, karena itu diharapkan bagi para peneliti selanjutnya sebaiknya turut mempertimbangkan faktor-faktor lainnya yang dapat menganalisis analisis jabatan dengan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Selain itu di harapkan peneliti selanjutnya dapat menambah variabel dalam penelitian, menambah responden sebagai alat ukur untuk kuesioner sehingga dapat memberikan banyak kesimpulan bagi perusahaan sebagai dasar untuk masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

