

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini:

Pertama. Kondisi sumber daya manusia stratejik yang dimiliki oleh PT. PJBS sudah cukup baik dan cukup kuat untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis. Hal ini dapat dilihat dari adanya komposisi karyawan yang dimiliki oleh PT. PJBS yaitu sebagian besar berada pada usia yang produktif antara 20-35 tahun. Dalam usia yang produktif tersebut, karyawan telah memiliki perilaku, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang baik. Ditambah dengan strategi SDM yang dilakukan oleh PT. PJBS dengan melakukan pengelompokan karyawan menjadi karyawan organik, karyawan tugas karya dan karyawan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT). Dengan adanya pemetaan karyawan tersebut, akan lebih memudahkan perusahaan untuk memberikan upaya pengembangan kompetensi sesuai dengan kondisi masing-masing individu, hingga upaya pengembangan tersebut tepat sasaran.

Kedua. Proses perubahan internal pada sumber daya manusia strategis di PT. PJBS dimulai dengan adanya strategi SDM yang berupa program transfer *knowledge*, sertifikasi keahlian, program pendidikan S2, percepatan karier, dan program OJT bertujuan memetakan kompetensi. Hal ini dilakukan oleh PT. PJBS supaya perusahaan mampu memenuhi setiap target yang diberikan oleh para pemegang saham. Selain itu, adanya program-program yang dilaksanakan oleh PT. PJBS juga merupakan upaya perusahaan untuk memperkecil *gap* kompetensi yang terdapat diantara karyawannya.

Ketiga. Kondisi kesenjangan kompetensi yang saat ini terdapat pada PT. PJBS bisa dinilai sudah semakin kecil di lingkungan kerja PT. PJBS.

Hal ini dapat terjadi karena sebagai perusahaan yang terus mengalami perubahan dan perkembangan, PT. PJBS mengatur strategi pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan kompetensi karyawannya, sehingga dapat memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi perusahaan. Kondisi ini didukung dengan hasil pencapaian level *Human Capital Readiness* (HCR) yang mengalami peningkatan dari tahun 2011, 2012 dan tahun 2013. Hal ini menunjukkan adanya kesiapan dari sumber daya manusia PT. PJBS untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam dunia usaha. Perusahaan telah memberikan kebijakan untuk melakukan pengembangan sehingga sumber daya manusia PT. PJBS telah memiliki kompetensi yang berkualitas dan dapat diunggulkan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada setiap konsumen.

Keempat. Bentuk hambatan yang dihadapi oleh PT. PJBS adalah dana untuk menyelenggarakan diklat, kurangnya pengalaman karyawan organik, kurangnya mentor, infrastruktur yang juga terbatas, serta masalah jadwal diklat dengan aktivitas kerja yang sering berbenturan. Langkah yang dilakukan PT. PJBS untuk mengatasi hambatan tersebut adalah dengan mempekerjakan karyawan berpengalaman untuk melakukan pendampingan dan transfer *knowledge* dan *skill* kepada para karyawan organik, bekerja sama dengan pihak ketiga untuk membangun infrastruktur, dan membuat TNA.

Kelima. Sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia strategis dalam memajukan kepentingan PT. PJBS yaitu perusahaan telah menyediakan fasilitas untuk melakukan pengembangan keterampilan dengan berbagai program pengembangan. PT. PJBS melakukan rotasi pekerjaan bagi karyawan, sehingga jenjang karir karyawan diperhatikan. Pihak manajemen telah melakukan serangkaian upaya seperti telah mengadakan seminar yang ditujukan untuk para karyawan, mengadakan pelatihan, dan membangun tingkat keterampilan dalam diri staf melalui berbagai program. Namun faktor utama adalah dari

masing-masing individu. Semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin cepat karir karyawan tersebut meningkat.

Keenam. Respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik sangat positif. Respon tersebut terlihat dari segi kompensasi, perusahaan telah membentuk dua besaran kelompok kompensasi yaitu P1 dan P2, berbagai fasilitas seperti fasilitas kerja, kesehatan, dan *refreshing*. Perusahaan merespon pengembangan SDM dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, membangun TDC, membuat kurikulum dan mengadakan alat simulator, serta evaluasi berkala. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memperkecil *gap* kompetensi yang ada di karyawan. Perusahaan juga memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan yang ingin melakukan pengembangan kompetensinya untuk menjadikan karirnya lebih berkembang lagi. Selain itu, respon perusahaan juga tergambar dari adanya jadwal kerja yang dimiliki oleh perusahaan yang cukup fleksibel bagi karyawan.

Ketujuh. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik di PT. PJBS, dilakukan dengan pengenalan budaya kerja produktif yang dimulai dari segi disiplin karyawan dan penerapan sedikit budaya malu dengan memperlihatkan daftar karyawan yang memiliki disiplin yang kurang. Pengenalan budaya kerja produktif juga dilakukan melalui *sharing knowledge* dan *group discussion* dari pengalaman para *expert* dan melalui internalisasi nilai-nilai budaya PT. PJBS, sehingga tercipta komunikasi baik. Baiknya komunikasi yang dibangun perusahaan tersebut tidak lepas dari adanya berbagai program yang dibentuk, yaitu *sharing knowledge* yang diisi oleh karyawan, kepada karyawan dan untuk karyawan.

Selain itu, secara formal komunikasi dalam perusahaan diwujudkan dengan adanya OA, rapat koordinasi yang dilakukan setiap minggu. Komunikasi juga dilakukan melalui *coffee morning*, *e-mail*, *facebook*, dan telepon. Pendekatan manajer juga tampak ketika terjadi sengketa atau

perselisihan yang terjadi antar pegawai, manajer sebagai atasan selalu menjadi mediator. Secara keseluruhan pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik pada PT. PJBS tergambar sudah cukup efektif dan efisien.

Kedelapan. Peran MSDM strategik dinilai sangat positif. Sebagai aset inti dari PT PJBS, SDM turut serta dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya. Pengukuran kinerja perusahaan dua diantaranya adalah ranah dari SDM yaitu HCR dan OCR. Peran positif yang diberikan SDM tidak terlepas dari adanya upaya perusahaan dalam mengembangkan kompetensi SDM. Hasil akhir yang diperoleh perusahaan ternyata tidak sia-sia, perusahaan mampu memperoleh kinerja yang cukup memuaskan bahkan kinerja perusahaan terbilang sangat baik.

Taraf baik yang dicapai oleh perusahaan ini didasarkan dari adanya pencapaian kinerja perusahaan yang selalu meningkat sejak tahun 2011, 2012 dan 2013, berdasarkan data pencapaian KPI. Pencapaian keseluruhan aspek kinerja perusahaan tersebut jelas terlihat selalu sesuai dengan ketentuan bahkan dapat melebihi batasan minimal yang ditetapkan perusahaan. Hal ini semakin memperkuat pernyataan bahwa PT. PJBS dalam periode 2013 ini dalam kondisi yang baik bahkan sangat baik. Semua pencapaian tersebut tidak terlepas dari MSDM strategik yang diterapkan oleh perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan kelemahan penelitian dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. PT. PJBS sebaiknya segera membenahi penjadwalan pelatihan karyawan agar efisiensi dan efektivitas kompetensi karyawan bisa berimbang antar lini (direktorat).
2. Sebaiknya PT. PJBS memiliki portofolio proyek atau *blueprint* pada setiap proyek yang dikerjakan oleh karyawan. Hal ini akan sangat

berguna untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan dalam memberikan layanan pada pelanggan maupun dalam melaksanakan tugas perusahaan.

3. PT. PJBS perlu membuat *job description* bagi setiap karyawan sebagai pedoman karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga karyawan tidak merasa bingung ketika melaksanakan perintah dari atasan. Hal ini dikarenakan *job description* yang ada saat ini hanya sampai ke level manajer belum sampai ke level staf. Diharapkan dengan adanya *job description* yang sudah jelas tersebut, kinerja karyawan dapat tertata rapi dan meningkat.
4. Adanya keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adanya keterbatasan data pencapaian kinerja dan kurangnya informan penelitian terutama yang berada pada level manajerial dengan pengalaman yang cukup. Data indikator kinerja perusahaan (*Key Performance Indicator*) pada tahun 2011 hanya menggunakan lima indikator sedangkan pada tahun berikutnya indikator yang digunakan lebih banyak sehingga peneliti tidak dapat membandingkan data pencapaian kinerja dengan seimbang. Dikarenakan hal tersebut akhirnya peneliti hanya dapat membandingkan lima KPI saja dan tidak dapat membandingkan data KPI yang lebih strategis terkait pelanggan seperti *customer satisfaction index*. Adanya keterbatasan narasumber pada saat dilakukan penelitian menyebabkan peneliti memilih informan sejumlah empat orang. Hal tersebut dikarenakan pada saat melakukan penelitian struktur organisasi PT. PJB Services masih belum sepenuhnya terisi dan masih ada beberapa jabatan yang belum mempunyai pemangku jabatan. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat dengan komposisi sumber daya manusia yang sebagian besar masih berusia muda dan relatif baru bergabung dengan PT. PJBS. Hal tersebut menjadikan penelitian ini memiliki kelemahan yaitu analisis yang dilakukan menjadi kurang tajam dan belum benar-

benar menggambarkan peranan MSDM stratejik terhadap kinerja perusahaan.

5. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan KPI yang lebih lengkap baik dari lingkungan internal maupun eksternal dan memperbanyak jumlah informan serta melibatkan informan dari semua direktorat dan satuan sesuai dengan struktur organisasi agar dapat analisis lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Arthur C. 1994. "The effect of large-firm audits on municipal bond rating decision." *A journal of practice and theory (APT)*, Vol. 13, spring.
- Arifin, J., & Sumaryono, A. 2007. *Buku Kerja Berbasis Komputer Untuk Manajer Keuangan dan Akuntan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga.
- Bratton, J., & Gold, Jeff. 2012. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Press.
- Chaneta, Isaac. 2010. *Strategic Human Resource Management*. http://ir.uz.ac.zw/jspui/bitstream/10646/630/1/strategic_hrm_mgt.pdf
- Chang, Wan-Jing April, & Huang, Tung Chun. 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 5, 2005, pp. 434-449.
- Cooke, Fang Lee. 2000. Human Resource Strategy to Improve Organisational Performance: A Route for British Firms. *Working Paper*, Manchester School of Management.
- Gaspers, Vincent. 2007. *Ge Way And Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Huselid. 1995. The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38: 635-672.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February 2004..
- _____. 2008. *Strategy MAPS: Convertig Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Marimin., Tanjung, Hendri., Prabowo, Haryo. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Automotive Industry. *Industrial & Labour Relations Review* 48 (2) (Jan 1995): 197-221.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551
- Moleong, L.J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif* (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purcell dan Ahlstrand. 1994. *HRM di perusahaan multidivisional* .Oxford.
- Purnawanto, Budi, 2010, *Management SDM Berbasis Proses*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Purwanto, Budi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grassindo.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schuler. R.S., & Walker, J.W. 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*. *Organizational Dynamics*, New York: West Publishing Company .
- Seyyedjavadin, S.R. & Zadeh, M.H. 2009. HR Strategy and Its Aligning With Organizational Strategy and Human Capabilities. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol 2. No.2. June 2009 pp: 5-29
- Shapiro, Joel. 2012. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Perspektif Organisasi untuk Kinerja Tinggi*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Besok*. Vol.2 No. 6
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga, Cetakan kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiono, Arief. 2009. *Manajemen Keuangan untuk Praktisi Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Rafika Aditama.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*, Cetakan kedua. Jakarta: Grasindo.
- Venkatraman, N. 1989. *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*. *Journal of Management Science*. 35(8). 942-962
- Wright, Patrick M & Gary C. McMahan. 1993. *Strategic Human Resource Manajemen: Alternative Theoretical Frame Works*. University of Southern California