

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

6.1.1. Human Resource Competency

Hasil dari pengukuran menunjukkan bahwa karyawan (staf maupun atasan) tersebut cenderung menilai kompetensi manajer SDM yang tergolong sedang. Penilaian tertinggi pada aspek kompetensi pemahaman terhadap bisnis perusahaan. Sedangkan penilaian terendah pada aspek manajemen budaya.

6.1.2. High Performance Work System (HPWS)

- ✓ Sistem *rekrutment* belum menerapkan model kompetensi yang sesuai dan tidak terlalu terkait dengan tugas.
- ✓ Karyawan merasa tidak cukup puas dengan kualitas pelayanan internal yang menunjang kapabilitas pelayanan.
- ✓ Penilaian tertinggi terhadap kualitas pelayanan internal adalah pada aspek manajemen. Namun, aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah pelatihan dan bimbingan dari manajemen yang menunjang pelaksanaan kegiatan karyawan sehari-hari.
- ✓ Sistem pengupahan tidak selalu memotivasi karyawan dalam bekerja. Kenaikan gaji karyawan tidak berdasarkan kinerja, sehingga tidak terdapat perbedaan kompensasi antara karyawan yang memiliki kinerja baik dengan yang kurang baik. Penilaian kinerja belum menggunakan model kompetensi yang sesuai dan secara umum kurang memberikan kontribusi terhadap kenaikan gaji karyawan.
- ✓ Promosi selama ini juga lebih didasari oleh senioritas bukan dari kompetensi ataupun kinerja karyawan. Dimana karyawan tidak diberi pelatihan yang lebih bervariasi

6.1.3. Human Resource Alignment

Karyawan secara umum merasa cukup puas dengan kemampuannya, kegiatan, kemajuan, pelaksanaan kebijakan, kompensasi, rekan kerja, kreatifitas, nilai moral, penghargaan, kondisi kerja, memiliki kemampuan (*Capability*) untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap pelanggan. Adapun hal-hal yang dipersepsi oleh karyawan masih perlu ditingkatkan adalah kewenangan dan tanggung jawab.

6.1.4. Human Resource Efficiency

- ✓ Perhitungan ROI pada tahun 2004 menunjukkan bahwa, nilai investasi kembali program pengembangan tahun 2004 memberikan hasil yang sukses atau efektif.
- ✓ Rata-rata biaya SDM per karyawan ditahun 2004 masih dibawah rata-rata biaya SDM dikalangan perusahaan sejenis.
- ✓ Intensitas karyawan untuk keluar dari perusahaan cenderung tergolong rendah.

6.1.5 Human Resource Deliverable

- ✓ Iklim organisasi dipersepsi oleh karyawan cukup mendukung pelayanan terhadap pelanggan.
- ✓ Tingkat kepercayaan di PT KAMAS tergolong rendah, dimana karyawan merasa mendapatkan pengawasan yang ketat dalam bekerja dan cenderung kurang dipercaya oleh atasan.
- ✓ Secara umum karyawan mempersepsikan motivasinya dalam bekerja cukup baik. Namun tampak aspek motivasi yang masih belum menonjol adalah fokus, dimana karyawan merasa belum terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan kurang memiliki rasa kepemilikan (*belongingness*) atas pekerjaannya.

6.1.6. Korelasi High Performance Work System (HPWS)

Terdapat korelasi yang signifikan antar variabel dalam HPWS yang diukur dalam penelitian ini, Namun sistem HPWS di PT KAMAS belum

terlaksana dengan baik, sehingga belum dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktifitas perusahaan,

6.1.7. Korelasi Human Resorce Alignment

Terdapat Korelasi yang signifikan, baik dalam pengukuran *HR Alignment*, pengukuran *HR Alignment* dengan *HR Deliverable*, dan pengukuran *HR Alignment* dengan *HR Efficiency (Intensitas Turnover)*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa makin tingginya kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan untuk melayani pelanggan, maka makin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

6.1.8. Korelasi Human Resource Deliverable dan Human Resource Efficiency

Terdapat korelasi dalam pengukuran *HR Deliverable* dan *HR Efficiency*. Belum terlihat adanya kontribusi HRD PT KAMAS, mengingat sistem SDM belum terlaksana dengan baik, sehingga berpengaruh pada kinerjanya. Namun diharapkan dengan adanya rencana perubahan dalam sistem SDM, kontribusi SDM bagi kesuksesan organisasi sudah mulai disadari oleh PT KAMAS.

6.2. Saran

Berdasarkan uraian diatas, berikut ini merupakan beberapa saran untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam penelitian selanjutnya:

- 1) Belum terlihat adanya kontribusi HRD PT KAMAS, diharapkan dengan adanya rencana perubahan dalam sistem SDM, kontribusi SDM dalam organisasi sudah mulai disadari oleh PT KAMAS.
- 2) Perlu diteliti lebih lanjut, apakah dengan adanya perbaikan sistem SDM tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pada organisasi, disamping itu perlu dikaji tentang faktor-faktor lain yang dapat memperbaiki kinerja organisasi di PT KAMAS.
- 3) Sistem HPWS di PT KAMAS belum terlaksana dengan baik, untuk itu pihak HRD perlu memfokuskan pada proses rekrutmen yang menggunakan model kompetensi yang sesuai dan penilaian kinerja yang menunjang kualitas pelayanan terhadap pelanggan, program pengembangan karir serta program pelatihan yang terencana yang menunjang sasaran perusahaan.
- 4) Perlu menambah pertanyaan dalam kuisioner tentang program pelatihan apa saja yang telah diikuti oleh karyawan dan kebutuhan program pengembangan, juga diperlukan TNA (*Training Need Assesment*) agar menunjang dalam menganalisis data dan menambah masukan bagi perusahaan.
- 5) Pengukuran dengan HRSC ini bukanlah satu-satunya metode pengukuran melainkan salah satu metode mengukur kinerja perusahaan dari sisi *human resource* dengan kartu nilai.
- 6) Perlu adanya penelitian yang mencakup keseluruhan aspek dalam perusahaan (seperti: material, mesin, keuangan, metode, dan sebagainya), sehingga perusahaan dapat mengetahui performanya secara menyeluruh.