

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan juga pemberian saran bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

1. Kriteria yang digunakan dalam *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) terdiri atas lima faktor yang terdiri atas total 27 subfaktor. Faktor *Know-How* yang diadaptasi dari IPE oleh Mercer memiliki delapan subfaktor, seperti *Limited Job Knowledge*, *Basic Job Knowledge*, *Broad Job Knowledge*, *Expertise*, *Professional Standard*, *Organizational Generalist*, *Broad Practical Experience*, dan *Broad and Deep Practical Experience*. Faktor *Problem Solving* yang diadaptasi dari STRATA oleh PwC Luxembourg memiliki tujuh subfaktor, seperti *Independence*, *Thinking Complexity*, *Thinking Novelty*, *Speed*, *Punctuality*, *Accuracy & Precision*, dan *Reliability*. Faktor *Accountability & Impact* yang diadaptasi dari STRATA oleh PwC Luxembourg memiliki tiga subfaktor, yakni *Autonomy of Decision*, *Area of Influence*, dan *Intensity of Influence on Target Achievement*. Faktor *Communication* yang diadaptasi dari IPE oleh Mercer memiliki 5 (lima) subfaktor, yakni *Convey*, *Adapt & Exchange*, *Influence*, *Negotiate*, dan *Long Term Negotiate*. Terakhir, faktor *Working Condition* yang diadaptasi dari Hay Method oleh Hay Group memiliki 4 (empat) subfaktor, yakni *Physical Effort Requirement*, *Mental Effort Requirement*, *Sensory Attention*, dan *Physical Work Environment*.
2. Bobot untuk setiap subfaktor dan faktor *job evaluation* terpilih didapat dari hasil pengolahan data nilai perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor dari faktor yang sama dengan menggunakan alat bantu AHP. Dari perhitungan bobot tersebut didapatkan bahwa faktor yang paling penting untuk *job position* Kepala Divisi adalah *Accountability & Impact* dengan bobot 0,48 dan faktor yang tingkat kepentingannya paling rendah adalah *Working Condition* dengan bobot 0,04. Untuk *job position* Kepala Bagian, didapatkan bahwa faktor yang paling penting adalah *Problem Solving* dengan bobot 0,35 dan faktor yang tingkat kepentingannya paling rendah adalah *Working Condition* dengan bobot 0,04. Untuk *job position* Kepala Urusan, didapatkan bahwa faktor yang paling penting adalah *Know-how* dengan bobot 0,44 dan faktor yang tingkat

kepentingannya paling rendah adalah *Accountability & Impact* dengan bobot 0,07. Untuk *job position Staff 1* dan *Staff 2* didapatkan bahwa faktor yang paling penting adalah *Working Condition* dengan bobot 0,36 dan faktor yang tingkat kepentingannya paling rendah adalah *Know-how* dan *Accountability & Impact* dengan bobot masing-masing sebesar 0,14. Salah satu contoh hasil perhitungan bobot untuk subfaktor adalah diperolehnya subfaktor dengan tingkat kepentingan paling rendah dari faktor *Problem Solving* untuk *job position Staff 1* dan 2, yakni subfaktor *Thinking Complexity* dan *Thinking Novelty* yang memiliki bobot sebesar 0,036.

3. *Job Value* untuk setiap *job position* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) didapat dengan cara mengalikan bobot untuk setiap faktor dengan skor setiap faktor. Dari proses tersebut didapatkan *job value* untuk setiap *job position*, dengan rincian nilai 89 untuk *job position* Kepala Divisi, 72 untuk Kepala Bagian, 73 untuk Kepala Urusan, dan 67 untuk *Staff 1* dan 2. Nilai tersebut dapat dijadikan standar untuk mengukur kinerja ideal yang harus dicapai seorang karyawan untuk dapat dinyatakan layak menduduki *job position* tertentu. Hasil perhitungan *job value* ini juga menunjukkan adanya kasus anomali untuk *job value* untuk jabatan Kepala Urusan. *Job value* untuk jabatan Kepala Urusan (73) memiliki nilai yang lebih besar dari jabatan yang secara hierarkis berada di atasnya, yakni Kepala Bagian (72). Hal yang mungkin menyebabkan terjadinya anomali pada kasus ini adalah pelaksanaan kerja di lapangan yang menunjukkan bahwa beban tingkat kebutuhan/penguasaan akan faktor evaluasi yang dimiliki pemangku jabatan Kepala Urusan lebih besar dari pada Kepala Bagian.

5.2 Saran

1. Bagi pihak Divisi HCM PT. INTI (Persero), sebaiknya melakukan peninjauan ulang mengenai pemberian *work pay* bagi Kepala Bagian dan Kepala Urusan dengan mengacu pada *job value* yang telah dihasilkan pada penelitian ini. Dengan demikian, diharapkan tidak ada pengeluaran tidak sesuai yang bersumber dari pemberian *work pay* yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan. Selain itu, peninjauan ulang terhadap beban kerja atau ekspektasi penguasaan kompetensi untuk seluruh *job position* juga perlu dilakukan, agar pada evaluasi selanjutnya *job value* yang dihasilkan dapat selaras dengan hierarki *job position* struktural yang telah disusun dengan baik sebelumnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu meningkatkan ketelitian dan lebih berhati-hati dalam pengerjaan perhitungan bobot dengan menggunakan AHP. Selain itu, penggunaan metode lain sebagai penunjang sangat disarankan untuk memperkaya

kualitas *job value*. Hasil perhitungan *job value* akan lebih representatif apabila didasarkan pada hasil produktivitas nyata dari jabatan atau pekerjaan yang dievaluasi, untuk itu akan lebih baik apabila pada penelitian selanjutnya dilakukan penyesuaian lebih lanjut antara kriteria *job evaluation* dengan hasil produktivitas nyata dari objek evaluasi. Peninjauan ulang atas ekspektasi atau penilaian terhadap nilai penguasaan atau kebutuhan faktor *job evaluation* juga dibutuhkan agar *job value* yang dihasilkan dapat bernilai selaras dengan prinsip ideal dari struktur organisasi secara hierarkis, dan hasil penelitian lanjutan yang didasari oleh *job value* seperti penentuan *career path* atau *work pay* bisa lebih akurat dan proporsional. Pengembangan perangkat lunak yang dapat membantu proses *job evaluation* untuk menentukan *job value* dengan AHP juga sangat disarankan sebagai bentuk tindak lanjut dari penelitian ini. Perangkat lunak tersebut diharapkan dapat membuat pengaplikasian dari penelitian ini di perusahaan lebih mudah.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

