

PENGARUH PARTISIPASI AKTIF PENYUSUNAN DAN PEMAHAMAN ATAS DISTINCT JOB MANUAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PARTNER 5 PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK

Asteria Lysistrata¹, Tarcisius T. Sipayung², Drs.³

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

Abstrak

Seiring dengan besarnya jumlah karyawan dalam PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dibutuhkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Distinct Job Manual (DJM) dirancang khusus oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk membantu pengelolaan pekerjaan karyawan sehingga karyawan tersebut dapat mencapai target di dalam jabatannya yang akan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana partisipasi aktif (X1) penyusunan DJM, bagaimana pemahaman (X2) karyawan atas DJM dan kinerja (Y) karyawan Partner 5 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk serta melihat pengaruh antara partisipasi aktif dan pemahaman terhadap peningkatan kinerja karyawan Partner 5 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kausal untuk melihat atau mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 orang karyawan Partner 5 untuk mengukur partisipasi penyusunan DJM, pemahaman karyawan atas DJM dan kinerja karyawan tahun 2012 serta melihat apakah partisipasi penyusunan DJM dan pemahaman karyawan atas DJM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Partner 5 atau tidak. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan atas partisipasi penyusunan DJM termasuk ke dalam kategori aktif sebesar 78,75%, lalu persepsi karyawan atas pemahaman terhadap DJM termasuk ke dalam kategori baik sebesar 77,85% dan kinerja karyawan Partner 5 pada tahun 2012 termasuk dalam kategori baik sebesar 77,4%. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi aktif penyusunan DJM dan pemahaman atas DJM terhadap peningkatan kinerja karyawan Partner 5 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebesar 35,5%. Kata Kunci: Partisipasi aktif penyusunan DJM, Pemahaman atas DJM, Kinerja

Telkom
University

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

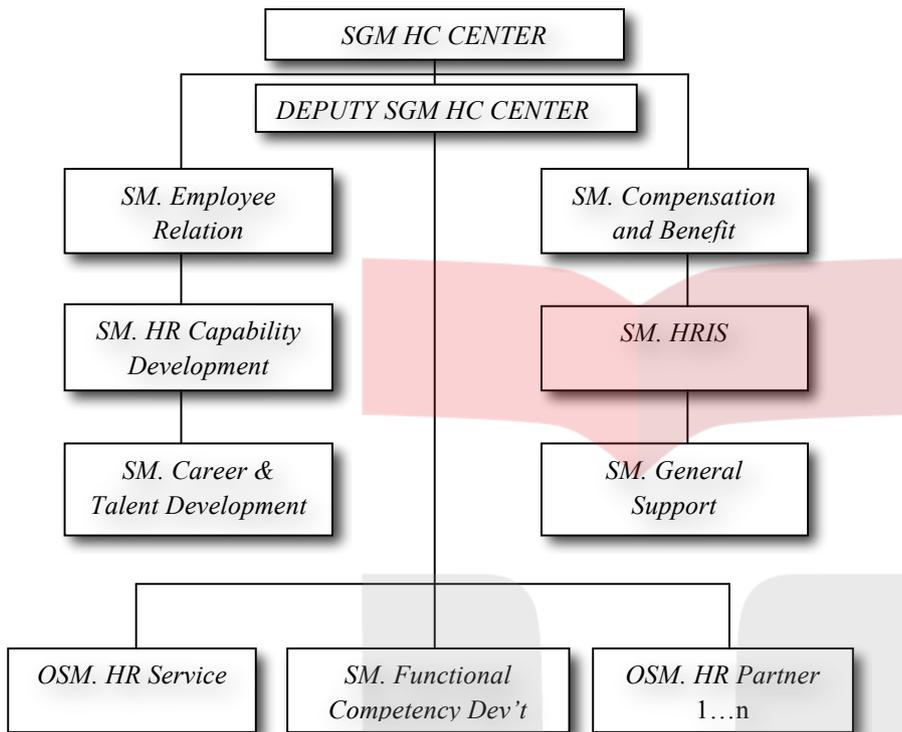
Unit HR *Partner 5* adalah unit organisasi pelaksana operasional HR Center yang fokus terhadap pemberian dukungan fungsi pengembangan SDM terhadap unit-unit bisnis. Unit HR *Partner 5* dipimpin oleh *Operation Senior Manager HR Partner* dan disingkat dengan sebutan OSM HR *Partner*.

OSM HR *Partner* bertanggungjawab atas efektivitas pelaksanaan fungsi pengembangan dan solusi HR kepada unit organisasi TELKOM tertentu, sesuai lingkup operasi pengelolaannya agar mampu mendorong pencapaian sasaran unit bisnis dan berkontribusi optimal terhadap *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang.

Unit HR *Partner 5* tidak hanya bertanggung jawab atas karyawan-karyawan yang ada di Direktorat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk semata tetapi juga bertanggung jawab atas karyawan-karyawan yang ada di anak-anak perusahaan dan yayasan yang ada di bawah naungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Untuk melakukan perannya, OSM HR *Partner* ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas dengan lingkup layanan kepada seluruh unit organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk diareanya seperti mengelola penyelenggaraan pendayagunaan sumber daya manusia yang mencakup promosi, mutasi, rotasi serta penugasan dalam rangka pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan optimalisasi sumber daya manusia bagi penyelenggaraan aktivitas bisnis serta mengelola, memperbaharui dan memelihara data dokumentasi sumber daya manusia. Selain itu, salah satu kegiatan paling

penting dilakukan oleh Unit *Partner 5* ini adalah pembuatan dokumen *Distinct Job Manual*. Sesuai dengan Bispro HR 00 *Distinct Job Manual* biasanya disingkat dengan DJM adalah sebuah dokumen yang menjabarkan secara jelas isi tentang *job description*, *job performance standard*, *job requirement*, dan *job analysis* yang dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu DJM juga merupakan sebuah alat yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengelola sub-sub pengelolaan *human resource* lainnya, seperti *assessment-recruitment-selection and placement*, *orientation-training and development*, *performance management*, *career management*, *job evaluation*, dan *compensation and benefit*.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi



Sumber: Keputusan Direksi tahun 2012

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya dalam membangun sebuah perusahaan yang berdaya saing, faktor terpenting yang harus dimiliki adalah sumber daya manusia. Perusahaan tidak akan berjalan efektif meskipun sudah memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki sistem dalam pengelolaan pekerjaan yang disebut dengan *Distinct Job Manual*. Di dalam penyusunan dokumen *Distinct Job Manual*, peneliti menemukan banyak hal yang terkait dengan *job*, *job analysis* dan *job description*. Menurut Siagian (2007:76) kegiatan analisis pekerjaan ini merupakan hal yang sangat penting dilakukan di dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan seluruh tindakan yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu menurut Siagian (2007:75) definisi dari analisis pekerjaan adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi serta proses yang dapat dilakukan dalam membuat *job description* yang baik adalah dengan melakukan wawancara atau *interview* kepada karyawan untuk melihat beban kerja sebenarnya. Hal ini berarti dibutuhkan keberadaan suatu kelompok analisis pekerjaan yang bertugas melakukan analisis terhadap semua pekerjaan yang ada.

Menurut Ardana, Mujiati, dan Utama (2012:32), menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang meliputi tugas, wewenang,

tanggung jawab dan hubungan-hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan faktual yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan tertentu. Selain itu, *job description* juga sangat berguna baik dari sisi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, *job description* yang baik yaitu sesuai dengan kenyataan dan dapat dijadikan pengembangan bisnis. Selain itu, perusahaan juga dapat memiliki suatu acuan khusus untuk memperoleh calon karyawan yang tepat, pemilihan jenis pelatihan, evaluasi kinerja serta alur promosi.

Bagi perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai perusahaan penyedia layanan jasa informasi maupun jaringan telekomunikasi tentunya memiliki anak perusahaan yang sangat banyak sehingga memiliki jumlah karyawan yang cukup besar.

Tabel 1.1

Jumlah Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Jabatan	Telkom	Anak Perusahaan	Telkom Grup	%
Manajemen Senior	138	76	212	0,8
Manajemen Madya	2.497	1.157	3.654	14,0
Pengawas	9.894	2.162	11.856	45,6
Lainnya	7.453	2.848	10.301	39,8
Jumlah	19.780	6.243	26.023	100,00

Sumber: *Annual Report* PT. Telekomunikasi Indonesia 2011, tanggal akses: 18 Juli 2012

Melihat besarnya jumlah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sudah seharusnya perusahaan ini memiliki sebuah sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Menurut KD. 45/PS150/COP-

B0012000/2008 *Distinct Job Manual* merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang dirancang oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk mengelola sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut menjadi lebih efektif dan efisien. *Distinct Job Manual* juga merupakan proses fungsional yang terdiri atas *input*, proses dan *output* suatu pekerjaan yang hasilnya dapat memberikan batasan di dalam suatu pekerjaan atau jabatan sehingga dapat menuntun kita mencapai target atau tujuan utama dari pekerjaan yang kita jabat.

Sesuai dengan Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk KD. 45/PS150/COP-B0012000/2008 tentang *Job Catalog* diperoleh pola penyusunan atau komponen pembentuk *Distinct Job Manual*. DJM merupakan dokumen yang bersifat fleksibel, hal ini dikarena setiap informasi yang berada di dalam dokumen DJM selalu mengikuti perkembangan atau perubahan dari bentuk pekerjaan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Terdapat dua faktor yang dapat merubah sebuah DJM yaitu:

- a. Re-organisasi, perubahan atau penstrukturan kembali suatu organisasi atau perusahaan
- b. Permintaan Manajemen

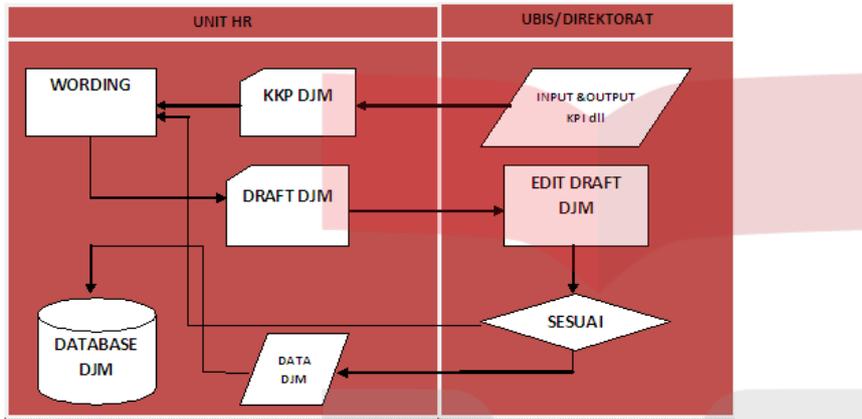
Permintaan manajemen dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Perubahan Proses Kerja (remediasi)
- b) Rekomendasi Auditor
- c) Perubahan Persyaratan Pekerjaan

Di dalam penyusunan DJM terdapat dua cara yaitu:

- a. Prosedur pembuatan DJM baru

Gambar 1.2
Prosedur Pembuatan Baru DJM



Sumber: Data Internal HR 00

Pertama-tama Unit Bisnis menyediakan data berupa *input*, *output*, KPI dan lainnya yang diserahkan kepada Unit HR untuk diolah menjadi sebuah KKP (Kertas Kerja Penyesuaian) DJM. Setelah menjadi butir-butir KKP, lalu dilakukan proses yang dinamakan *wording* yang dilakukan oleh Unit HR. Di dalam proses *wording* mulai dijelaskan arti setiap butir-butir KKP tersebut, sehingga menjadi *draft* DJM. Setelah menjadi *draft*, Unit HR menyerahkan *draft* tersebut kepada bagian Unit Bisnis untuk dilakukan pemeriksaan kembali atau pengeditan *draft* DJM. Lalu bagian Unit Bisnis melihat apakah *draft* DJM tersebut sudah sesuai atau belum. Jika *draft* DJM dinyatakan sudah sesuai oleh pihak Unit Bisnis dan sesuai dengan ketentuan maka akan

langsung disahkan menjadi dokumen DJM dan dikembalikan pada Unit HR. Setelah itu Unit HR akan memasukan *draft* DJM ke dalam *database* DJM. Apabila *draft* DJM tersebut dinilai masih belum sesuai, maka *draft* DJM tersebut masih harus dilakukan perbaikan oleh Unit HR.

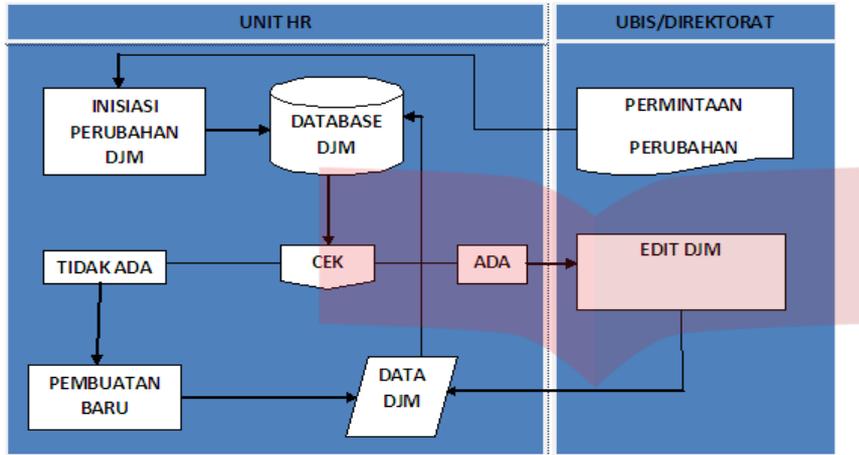
Proses perbaikan *draft* DJM ini akan dimulai lagi dengan proses *wording*, di mana di dalam proses *wording* ini Unit HR selaku pembuat DJM harus cermat mengamati aspek-aspek apa saja yang sesuai dengan suatu posisi atau jabatan, agar hasilnya sesuai saat dilakukan pengecekan kembali oleh Unit Bisnis. Lalu, jika perbaikan atau revisi *draft* DJM dinilai sudah benar, maka akan dilakukan proses *editing draft* DJM oleh Unit Bisnis agar menghindari adanya kesalahan. Saat *draft* DJM dinilai sudah sesuai maka akan disahkan menjadi dokumen DJM yang akan dimasukkan ke dalam *database* DJM oleh Unit HR.

Penjelasan sebelumnya merupakan prosedur pembuatan baru DJM, selanjutnya akan dijelaskan jika akan dilakukan penyesuaian DJM yang mungkin saja terjadi jika ada permintaan atau perubahan di dalam organisasi maupun jabatan. Prosedurnya adalah sebagai berikut:

b. Prosedur penyesuaian DJM

Gambar 1.3

Penyesuaian *Distinct Job Manual*



Sumber: Data Internal HR 00

Saat ingin melakukan penyesuaian DJM pertama, Unit HR harus menerima permintaan atau perubahan dari Unit Bisnis. Kemudian Unit HR akan melakukan inisiasi perubahan DJM. Setelah itu, Unit HR akan melihat ke dalam *database* DJM apakah sebelumnya sudah tersedia datanya atau belum. Kemudian setelah Unit HR melihat ke dalam *database* DJM akan dilakukan pengecekan data yang dibutuhkan, jika data yang dimaksud sudah ada, maka langsung diadakan proses pengeditan DJM oleh Unit Bisnis.

Setelah dilakukan pengeditan DJM maka hasilnya adalah dokumen DJM yang sudah diperbaharui dan akan dimasukkan ke dalam *database* DJM lagi oleh Unit HR. Namun, saat dilakukan pengecekan oleh Unit HR pada

database DJM dan tidak ada data yang diminta, maka harus dilakukan pembuatan baru oleh Unit HR. Setelah pembuatan baru, maka akan menjadi data DJM kemudian akan dimasukkan ke dalam *database* DJM.

Dilihat dari setiap proses penyusunan DJM baik itu berupa pembuatan DJM baru maupun penyesuaian terdapat proses-proses yang membutuhkan keterampilan serta kerjasama yang baik antara tim penyusun DJM dengan pemangku jabatan dalam perusahaan. Dibutuhkan komunikasi yang baik antar dua pihak yang terlibat dalam penyusunan DJM tersebut, hal ini dikarenakan agar tidak ada kesalahan saat proses analisis jabatan berlangsung serta meminimalisir kesalahan yang ada pada saat proses pengeditan DJM pada nantinya. Oleh sebab itu dibutuhkan partisipasi serta pemahaman karyawan itu sendiri akan pekerjaan yang ia lakukan seperti tanggungjawab, wewenang serta batasan-batas dalam pekerjaannya. Berikut adalah contoh kertas kerja penyusunan *Distinct Job Manual*:



Gambar 1.4

Kertas Kerja Penyusunan *Distinct Job Manual*

JOB TITLE	MAIN RESPONSIBILITY	PERFORMANCE STANDARD/ KPI	MAIN AUTHORITY
<i>AVP Supply Analysis</i>	Memastikan <i>best practise & benchmark</i> terkait pengolahan <i>price reference</i> dan perubahan taksonomi barang digunakan sebagai acuan dalam pembuatan <i>Guideline</i> Pengelolaan <i>Price Reference</i> (meliputi <i>Draft Build of Materials</i> (BOM), harga historis, analisis harga pasar)	<i>Guideline</i> terimplementasi dan data pada <i>price reference</i> lengkap dan akurat	Mengarahkan pengelolaan <i>price reference</i>
	Memastikan draft dokumen analisis harga pasar dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun dokumen analisis harga pasar yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh manajemen unit bisnis dalam melakukan pengadaan	Dokumen Analisis Harga Pasar disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait	Menyetujui draft dokumen analisis harga pasar

	MAIN RESPONSIBILITY	PERFORMANCE STANDARD/ KPI	MAIN AUTHORITY
	pembuatan <i>Guideline</i> Pengelolaan <i>Database Supplier</i> Terpusat		
	Memastikan data profil <i>supplier</i> dievaluasi dan direview sebagai acuan dalam memberikan <i>approval</i> terhadap <i>request</i> registrasi <i>supplier</i> di dalam aplikasi SMILE (<i>Modul Supplier Online</i>)	Data profil <i>supplier</i> yang <i>valid</i>	Menetapkan <i>approval</i> terhadap <i>request</i> registrasi <i>supplier</i>
	Memastikan Draft Daftar <i>Supplier</i> Terkualifikasi dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun daftar <i>supplier</i> terkualifikasi	Daftar <i>Supplier</i> Terkualifikasi disosialisasikan ke pihak-pihak terkait	Menyetujui draft daftar <i>supplier</i> terkualifikasi
	Memastikan draft laporan <i>supplier performance</i> dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun laporan <i>supplier performance</i>	Laporan <i>supplier performance</i> disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait	Menyetujui draft laporan <i>supplier performance</i>

Sumber: Kertas Kerja Penyusunan DJM *Supply Analysis* HR 00

Begitu pentingnya peran sebuah DJM, maka dalam proses penyusunan maupun penyesuaiannya harus dilakukan dalam pengawasan yang tepat. Hal ini dilakukan karena DJM merupakan sebuah pedoman bagi karyawan yang bersangkutan untuk melakukan segala kegiatannya dalam perusahaan demi tercapainya peningkatan kinerja serta produktivitas yang baik. Dalam mencapai peningkatan kinerja serta produktivitas yang baik hal ini tentu berkaitan dengan pemahaman karyawan yang bersangkutan terhadap DJM yang ia miliki sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi.

Penelitian pendahuluannya telah peneliti lakukan saat melakukan kegiatan magang yang berlokasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Bagian *Competency Development Partner 5 Kompleks Telkom Training Center* yang beralamat di Jln Japati No.1 Bandung pada periode 01 Agustus 2011– 30 September 2011. Di dalam kegiatan tersebut peneliti mendapatkan kesempatan untuk belajar menyusun dan menganalisis DJM serta mengevaluasi hasil kinerja karyawan. Pada saat melakukan evaluasi tersebut peneliti menemukan beberapa masalah yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai partisipasi karyawan dalam proses penyusunan DJM agar isi dari dokumen tersebut sesuai dengan pekerjaan yang sebenarnya sehingga akan semakin mudah diimplementasikan dan melihat seberapa baik pemahaman karyawan terhadap isi dokumen DJM serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan rumitnya proses penyusunan DJM apakah karyawan mampu memahami isi dokumen tersebut dengan baik terlebih telah dilakukan sosialisasi sebelumnya mengenai DJM tersebut kepada karyawan. Pemahaman atas isi dokumen DJM dilihat sangatlah

penting sebab dokumen tersebut memaparkan secara jelas kewajiban yang harus dilakukan setiap karyawan dalam jabatannya. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui seberapa berpengaruhnya dokumen DJM dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu peneliti mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Aktif Penyusunan dan Pemahaman *Distinct Job Manual* terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan *Partner 5*, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk”**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka yang dijadikan pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana partisipasi aktif karyawan *Partner 5* dalam penyusunan *Distinct Job Manual* pada tahun 2012?
- 2) Bagaimana pemahaman karyawan *Partner 5* terhadap isi *Distinct Job Manual* pada tahun 2012?
- 3) Bagaimana kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012?
- 4) Bagaimana pengaruh antara partisipasi aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman atas isi *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja karyawan *Partner 5*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana peran aktif dari karyawan *Partner 5* dalam proses penyusunan *Distinct Job Manual* pada tahun 2012
- 2) Untuk mengetahui bagaimana tingkat pemahaman karyawan *Partner 5* terhadap isi *Distinct Job Manual* pada tahun 2012
- 3) Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012
- 4) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman karyawan atas isi *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja karyawan *Partner 5*

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu:

- 1) Bagi Praktisi

Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan dalam hal ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk unit *Partner 5* sebagai bahan masukan untuk menganalisis sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga berguna dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2) Bagi Akademisi

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai sistematika pengelolaan sumber daya manusia yang baik.
- b. Sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang ingin mempelajari atau meneliti proses pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang Tinjauan Pustaka Penelitian, Penelitian Sebelumnya, Kerangka Pemikiran, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian

BAB III : METODE PENELITIAN

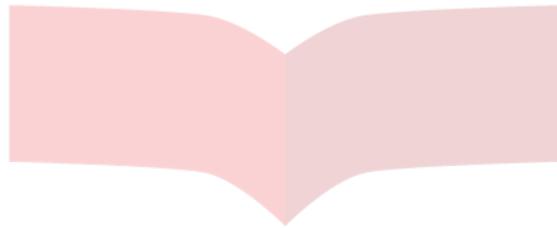
Bab ini menguraikan tentang Jenis Penelitian, Variabel Operasional, Tahapan Penelitian, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang Karakteristik Responden,
Hasil Penelitian, dan Pembahasan Hasil Penelitian

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang Kesimpulan dan Saran
mengenai hasil penelitian.



17
Telkom
University

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan *Partner 5* mengenai pengaruh partisipasi aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman atas *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi aktif karyawan *Partner 5* dalam penyusunan *Distinct Job Manual* tahun 2012 mencapai nilai 78,75%, hal tersebut menunjukkan partisipasi aktif karyawan dalam proses penyusunan *Distinct Job Manual* termasuk dalam kategori aktif artinya partisipasi aktif karyawan dinilai sudah sesuai dengan harapan.
 - a. Atribut partisipasi dalam mengikuti aktivitas di perusahaan tanpa mendapatkan paksaan, menghasilkan perhitungan dan analisis data tertinggi dengan perolehan persentase sebesar 97,5% yang termasuk ke dalam kategori sangat aktif.
 - b. Atribut partisipasi dalam memberikan bantuan tenaga dalam aktivitas di perusahaan apabila tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, mendapatkan hasil perhitungan dan analisis data terendah dengan perolehan persentase sebesar 66% yang termasuk ke dalam kategori aktif.
2. Pemahaman karyawan *Partner 5* atas *Distinct Job Manual* pada tahun 2012 mencapai nilai 77,85%, hal tersebut menunjukkan bahwa pemahaman karyawan atas *Distinct Job Manual* dalam kategori baik berarti karyawan *Partner 5* berhasil memahami *Distinct Job Manual* dengan baik.

- a. Atribut pemahaman dalam memberikan kemampuan terbaik pada setiap pekerjaan, mendapatkan hasil perhitungan dan analisis data tertinggi dengan persentase sebesar 89,5% yang termasuk dalam kategori baik.
 - b. Atribut pemahaman dalam membuat keputusan sendiri dalam pekerjaan, berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data mendapatkan persentase terendah sebesar 64,5% yang termasuk dalam kategori baik.
3. Kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012 mencapai nilai 77,4%, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah baik dan sesuai dengan harapan.
- a. Atribut kinerja dalam kesediaan mengerjakan tugas bersama oranglain, berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data mendapatkan persentase tertinggi sebesar 81,5% yang termasuk dalam kategori sangat baik.
 - b. Atribut kinerja dalam kemampuan menyelesaikan tugas dalam jumlah yang besar, berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data mendapatkan persentase terendah sebesar 71,5% yang termasuk dalam kategori baik.
4. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis dapat diketahui bahwa pengaruh ‘partisipasi (X_1) aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman (X_2) atas *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja (Y) mencapai 35,5%. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat partisipasi aktif karyawan dalam penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman karyawan atas *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja karyawan *Partner 5* dengan besaran pengaruh sebesar 35,5%. Dengan demikian, cukup menentukan dalam pengaruh faktor lain di luar variabel yang diteliti terhadap peningkatan kinerja adalah sebesar 64,5%.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Karyawan *Partner 5*

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian “Pengaruh Partisipasi Aktif Penyusunan dan Pemahaman *Distinct Job Manual* terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan *Partner 5*”, maka peneliti memiliki saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, bahwa partisipasi aktif karyawan *Partner 5* dalam penyusunan *Distinct Job Manual* tahun 2012 tergolong aktif. Meskipun hasil ini termasuk ke dalam kategori aktif namun persentase yang dimiliki tergolong masih kurang tinggi. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan sebaiknya Manajer *Job Management* turut serta dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi agar karyawan tergerak mengikuti kegiatan penyusunan *Distinct Job Manual* dengan baik.
 - a. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, keterlibatan karyawan dalam atribut partisipasi sudah memiliki persentase yang sangat tinggi. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan sebaiknya karyawan *Partner 5* dapat mempertahankan prestasi tersebut dengan cara menjaga komitmen terhadap pekerjaan dan jabatannya agar terus menunjukkan kinerja yang semakin baik.
 - b. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data menunjukkan bahwa kontribusi karyawan di dalam atribut partisipasi memiliki persentase yang paling rendah dibandingkan dengan yang lainnya. Peneliti menyarankan agar karyawan *Partner 5* dapat meningkatkan kemampuan mereka diberbagai bidang dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan sehingga dapat turut serta dalam kegiatan di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, bahwa pemahaman karyawan *Partner 5* atas *Distinct Job Manual* pada tahun 2012 diperoleh hasil yang baik. Namun, peneliti menyarankan kepada karyawan *Partner 5* untuk meningkatkan kegiatan sosialisasi pemahaman *Distinct Job Manual* kepada karyawan *Partner 5* dan diawasi langsung proses sosialisasi ini oleh Manajer *Job Management* sehingga karyawan *Partner 5* akan bersungguh-sungguh dalam memahami *Distinct Job Manual*.

- a. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, kontribusi karyawan untuk jabatan dalam atribut pemahaman sudah memiliki persentase yang cukup tinggi. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan agar karyawan *Partner 5* sebaiknya mempertahankan prestasi tersebut dan terus meningkatkan dengan cara memahami dan mempelajari *Job Mission* yang dimilikinya agar setiap kinerja yang dikeluarkan mendapatkan hasil yang optimal.
 - b. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, keputusan yang diambil sendiri dalam atribut pemahaman memiliki persentase yang cukup rendah dibandingkan dengan item yang lainnya. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan agar setiap karyawan *Partner 5* mengetahui *Main Authority* yang dimilikinya di dalam jabatan tersebut, sehingga jika ada kewenangan yang harus dilakukan seorang diri dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh bahwa kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012 sudah cukup baik. Peneliti menyarankan, sebaiknya karyawan *Partner 5* mulai mengevaluasi dengan lebih baik atas kinerja yang dihasilkan oleh diri sendiri apakah sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau tidak. Selain itu, kepada Manajer *Job Management*, sebaiknya

mulai memberikan bonus atau promosi kepada karyawan yang mendapatkan prestasi kerja dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan agar mencapai kinerja yang optimal di dalam jabatannya.

- a. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, berkerjasama dengan orang lain dalam atribut kinerja mendapatkan hasil persentase tertinggi dibandingkan yang lainnya. Meskipun hasil tersebut termasuk ke dalam kategori sangat baik, sebaiknya karyawan *Partner 5* terus meningkatkan kinerja mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar terjalin komunikasi yang baik dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya agar hasil akhir pekerjaan lebih optimal.
 - b. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data, kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam atribut kinerja mendapatkan hasil yang rendah. Peneliti menyarankan, karyawan *Partner 5* dapat meningkatkan kesediaannya untuk menerima tugas yang melebihi kapasitasnya. Sebab hal ini dapat membuktikan bahwa karyawan *Partner 5* dinilai mampu dan selalu siap dalam menerima setiap tantangan pada pekerjaan tanpa merasa keberatan dan melihat setiap peluang yang ada di dalam pekerjaan tersebut untuk kebaikan jalur karir mereka. Sehingga mereka harus selalu siap dengan pekerjaan atau tugas yang didapat meskipun dalam jumlah yang besar.
4. Berdasarkan hasil penelitian, menjelaskan bahwa variabel partisipasi dan pemahaman atas *Distinct Job Manual* mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan *Partner 5* sebesar 35,5%. Menurut peneliti persentase tersebut belum memiliki hasil yang cukup memuaskan sebab masih banyak variabel lain sebesar 64,5% yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan

Partner 5. Alangkah baiknya jika isi dari *Distinct Job Manual* ini sendiri dapat dikaji ulang, apakah yang tertulis di dalamnya sudah cukup relevan dan efektif bagi para karyawan *Partner 5*, sehingga karyawan dapat memahami dengan benar pekerjaan yang dilakukan dan memperoleh hasil yang optimal disetiap pekerjaannya.

5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Pemilihan indikator disetiap variabel penelitian harus dipertimbangkan dengan cermat untuk menghindari hasil yang tidak valid. Dalam penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat meneliti lebih lengkap guna menambah dan melengkapi penelitian ini, karena tidak hanya partisipasi aktif penyusunan dan pemahaman *Distinct Job Manual* saja yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tetapi terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhinya





⁷
Telkom
University

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak. (2003). *Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*. Universitas Udayana, Denpasar: DIKTI.
- Andri Wahyuni, Tri Esti. (2005). *Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja Petugas Lapangan Keluarga Berencana*. Kota Malang.
- Ardana, I K., Mujiati, Ni W., & Utama, I Wayan M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Budi, Triton P. (2010). *Manajemen Dalam Persepektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta: Oryza.
- Chaniago, Amran. (2008). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2007). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.80 edisi II*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gbrevbie. (2010). *Organizational retention strategies and employee performance of Zenith Bank in Nigeria*. Vol.1. [30 Agustus 2012]
[African Journal of Economic and Management Studies](#).
- Hamijoyo, S. (2007). *Komunikasi Partisipasi*. Bandung: Humanioras.
- Haryono, Hary. (2008). *Pengaruh Kesesuaian Isi Distinct Job Manual dengan Job dan Tingkat Pemahaman Pegawai atas Distinct Job Manual terhadap Tingkat Kinerja Pegawai HR Area 09*. Skripsi S1 pada Institut Manajemen Telkom. Bandung: Batik Institut Manajemen Telkom.

Telkom
University

- Hariandja M. T. U. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Linda T. (2004). *Peranan Dinamika Kelompok dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Tim*. Universitas Sumatra Utara. [7 September 2012]
<http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-linda3.pdf>.
- Mangkunegara, A. A. Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Melati, Ika. (2011). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai*. Semarang.
- Ming, Hsieh dan Tien, Hsieh. (2003). *Does job standardization increase job burnout?*. Vol. 24 Iss: 5, pp.590 – 614. Taiwan: MCB UP Ltd.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Novia, Irma. (2012). *Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan PLN*. Medan.
- Pennell. (2010). *The role of flexible job descriptions in succession management*. Library Management, Vol. 31 Iss: 4/5, pp.279 – 290. USA. Emerald Group Publishing Limited.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Ribhan. (2008). *Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi*. Bandar Lampung. Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan, ISSN 1411-9366.
- Rachmadi, M. (2006). *Analisis Pengaruh Motivasi, Partisipasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kacab. Pekanbaru*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Islam Sultan Syarif Kasim Riau.
- Rizky Dalimunthe, Kamar. (2010). *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Panen PT. Perkebunan Nusantara*. Medan.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sekaran, Uma (2008). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.
- Sudjana. (2005). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Eddy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sugiantoro, Billyawan. (2010). *Presepsi Karyawan Tentang Penerapan Analisi Jabatan*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* 61- 69 ISSN 0854-3844.

Stewart, Danford, Richardson, Pulignano. (2010). *Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy*. Employee Relations, Vol. 32 Iss: 6, pp.606 – 624. Emerald Group Publishing Limited. [30 Agustus 2012]

[10.1108/01425451011083654](https://doi.org/10.1108/01425451011083654) (Permanent URL)

Umar, Husein. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.

Utama, Mujiati dan Ardana. (2001). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, UPT Penerbit Universitas Udayana.

Vanichchinchai. (2012). *The Relationship Between Employee Involvement, Partnership Management and Supply Performance: Findings from a Developing Country*, Vol.61. [International Journal of Productivity and Performance Management](#).

Walgito, B. (2002). *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.

Werther, William B. dan Davis, Keith. (2006). *Human Resource and Personnel Management*. New York: Mc Graw-Hill, Fifth Edition.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja Edisi Dua*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Widyaningsih. (2004). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota pada Koperasi Pegawai PT. Telkom Harkat Kandatel. Subang: Batik Institut Manajemen Telkom.

Yani, H. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Zul, EM dan Senja, Aprilia. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Bandung: DIFA Publisher.



Telkom
University