

---

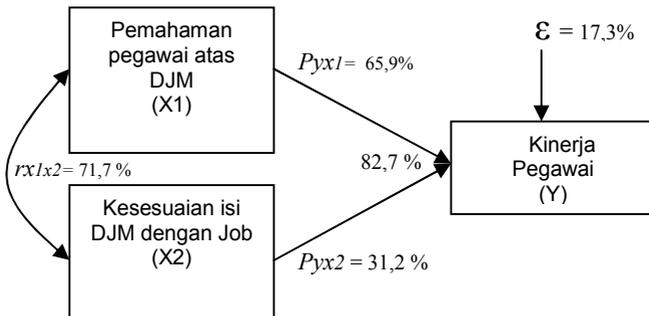
**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab terhadap tujuan dilakukannya penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**5.1.1. Kesimpulan Penelitian**

Dari hasil pengumpulan data dan pengolahan data dapat disimpulkan tentang bagaimana pengaruh kesesuaian isi Distinct Job Manual dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam persamaan struktural di dibawah ini.



Hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat pengaruh kesesuaian isi Distinct Job Manual dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM secara simultan (keseluruhan) mempengaruhi sebesar **82,7%** sedangkan **17,3%** lagi merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai HR Area 09.

---

---

Dari hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa kesesuaian isi *Distinct Job Manual* dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM **sangat berpengaruh (82,7%)** terhadap kinerja.

Jika dihubungkan antara DJM dengan CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*). Hasil *assessment* CBHRM digunakan untuk melakukan evaluasi apakah kompetensi yang dimiliki pegawai pada saat dilakukan *assessment* telah sesuai dengan kompetensi yang disyaratkan dalam DJM bagi setiap pemangku jabatan. Jika belum, maka tugas dari *Compentecy Development* untuk melakukan pelatihan atau pendidikan yang sesuai untuk menyesuaikan kompetensi pegawai dengan kompetensi yang disyaratkan dalam DJM.

### **5.1.2. Karakteristik Responden.**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa responden yang diambil sebagai sampel penelitian berjumlah 40 orang pegawai. 24 orang pegawai pria dan 16 orang pegawai wanita. Kisaran umur pegawai yang bekerja di HR Area 09 mayoritas berada dalam kisaran umur 41-50 tahun yaitu berjumlah 28 orang pegawai.

Berdasarkan tingkat pendidikan pegawai, sebanyak 45% (18 pegawai) memiliki latar pendidikan S-1 sedangkan sisanya memiliki latar belakang D3 dan SMA. Pegawai yang bekerja di HR Area 09, mayoritas telah bekerja lebih dari 10 tahun, dan mayoritas menduduki posisi sebagai officer (33 pegawai).

---

### **5.1.3. Penilaian Responden Mengenai Kesesuaian Isi DJM dengan Job.**

Dari hasil penilaian yang dilakukan pada responden yaitu pegawai HR Area 09 PT. TELKOM untuk pertanyaan untuk variabel kesesuaian isi DJM dengan Job , dapat disimpulkan bahwa isi DJM yang dimiliki oleh pegawai saat ini dirasakan sudah sesuai, hal ini dapat terlihat dari rata-rata tanggapan, mayoritas responden memberikan jawaban **Sesuai (71,36%)**. Nilai rata-rata untuk pertanyaan lainnya tentang kesesuaian isi DJM dengan Job adalah, **Sangat Sesuai (12,27%)**, **Tidak Tahu (12,73)**, **Tidak Sesuai (2,73)** dan **Sangat Tidak Sesuai (0,91%)**. Dari hasil keseluruhan, nilai rata-rata yang diperoleh adalah sebesar **78,27 %**.

Dari hasil pengolahan data juga kita ketahui bahwa masih ada pegawai yang **Tidak Tahu**, tentang kesesuaian isi DJM dengan Job, padahal DJM disusun sebagai panduan kerja pegawai selama dia bekerja sebagai pegawai PT. TELKOM pada jabatan yang ditempati. Jika pegawai belum mampu menilai isi DJM yang dimilikinya bagaimana bisa seorang pegawai mampu bekerja secara optimal.

### **5.1.4. Penilaian Responden Mengenai Tingkat Pemahaman Pegawai atas DJM.**

Dari hasil penilaian yang dilakukan pada responden untuk pertanyaan yang berhubungan dengan variabel tingkat pemahaman pegawai atas DJM, dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman pegawai atas DJM, **Tinggi**.

---

Kesimpulan ini diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner yang menghasilkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan **Paham** atas DJM yang dimiliki, dengan jumlah rata-rata **71,82%**. Nilai rata-rata untuk tanggapan responden lainnya yaitu, **9,32%** untuk tanggapan **Sangat Paham**, **10%** untuk tanggapan **Tidak Tahu**, **7,73%** untuk tanggapan **Tidak Paham** dan **1,14%** untuk tanggapan **Sangat Tidak Paham**. Nilai kumulatif untuk pertanyaan yang berhubungan dengan variabel tingkat pemahaman pegawai atas yaitu sebesar **78,27%**.

Dari hasil pengolahan data dapat kita ketahui bahwa memang mayoritas pegawai memahami DJM yang dimilikinya, akan tetapi masih ada pegawai yang **Tidak Tahu** sampai **Sangat Tidak Paham** mengenai DJM. Hal ini seharusnya tidak terjadi pada unit kerja HR Area, karena unit ini merupakan unit kerja yang berfungsi sebagai pengelola SDM yang ada di PT. TELKOM, khususnya mengelola SDM pada unit bisnis yang ada dibawah tatakelola HR Area 09.

#### **5.1.5. Penilaian Responden Mengenai Pengaruh Kesesuaian Isi DJM dengan Job dan Tingkat Pemahaman Pegawai atas DJM terhadap Kinerja Pegawai.**

Dari hasil penilaian yang dilakukan pada responden untuk pertanyaan yang berhubungan dengan variable kinerja pegawai, diperoleh hasil bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan **Setuju (71,59%)** bahwa kesesuaian isi

---

DJM dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM mempengaruhi kinerja pegawai.

Nilai rata-rata untuk tanggapan responden lainnya yaitu, **Sangat Setuju (11,14%)**, **Tidak Tahu (11,02)**, **Tidak Setuju (5,57)** dan **Sangat Tidak Setuju (0,68)** sedangkan untuk nilai **Kumulatif sebesar 77,39%**.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa masih ada pegawai yang **Tidak Tahu** sampai **Sangat Tidak Setuju** bahwa kesesuaian isi DJM dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **5.2 Saran dan Rekomendasi**

### **5.2.1 Saran bagi perusahaan**

Berdasarkan hasil dari pembahasan mengenai pengaruh kesesuaian isi DJM dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM terhadap kinerja pegawai HR Area 09 PT. TELKOM, maka perlu diperhatikan elemen-elemen sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa pegawai HR Area 09: **10% Tidak Tahu**, **7,73% Tidak Paham** dan **1,14% Sangat Tidak Paham** dengan DJM yang dimilikinya. Berdasarkan kepada data tersebut, penulis memberikan saran bahwa pegawai harus lebih memahami isi DJM, karena DJM adalah panduan kerja bagi semua pegawai PT. Telkom. Jika pegawai belum memahami isi DJM masing-masing pegawai, bagaimana mungkin tujuan perusahaan mampu tercapai.

- 
2. Untuk mendorong agar pegawai pada masing-masing unit kerja mau dan berusaha untuk lebih memahami DJM, perlu adanya peran serta atasan langsung dari setiap pegawai pada unit kerja yang ada di HR Area 09. Peran serta yang bisa dilakukan atasan langsung adalah melakukan evaluasi setiap pegawai dengan cara membandingkan SKI, DJM dan hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh setiap pegawai, sehingga bisa diketahui apakah pegawai tersebut telah memenuhi target SKI dan apakah target yang dicapai sesuai dengan target yang harus dicapai dalam DJM.
  3. Melihat hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kesesuaian isi DJM dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penulis memberikan saran untuk sistem penyusunan DJM agar dalam proses penyusunan DJM untuk setiap unit kerja tingkat pengawasan perlu diperhatikan. Pengawasan tersebut melingkupi, pengawasan kesesuaian format DJM yang digunakan dengan format standar dan pengawasan kesesuaian konten DJM dengan standar pengisian konten yang telah disosialisasikan oleh Manager Career Development.

### **5.2.2 Saran bagi penelitian selanjutnya**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah didapatkan, bahwa pengaruh dua variable independent yaitu kesesuaian isi DJM dengan Job dan tingkat pemahaman pegawai atas DJM

---

---

cukup tinggi mencapai 82,7 %, sehingga masih ada nilai residu sebesar 17,3%.

Dengan hasil penelitian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa penelitian ini bisa dilanjutkan oleh peneliti lainnya dengan cakupan responden lebih luas dengan mengambil sampel semua pegawai PT. TELKOM, dengan pengambilan sampel di tiap-tiap DIVRE dan nantinya dibandingkan hasilnya pada tiap-tiap DIVRE sehingga hasil tersebut bisa dijadikan acuan tentang efektifitas penerapan DJM di PT. TELKOM dan menilai ketepatan PT. TELKOM untuk memilih alat dalam pengelolaan SDM yang jumlahnya cukup besar.