

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berbagai kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pembahasan yang dilakukan pada bab-bab terdahulu meliputi :

1. Sistem manajemen yang diterapkan maxus Southeast Sumatra Inc. adalah Sistem MBO (*Management By Objectives* ), yaitu suatu manajemen dinamis yang berusaha menyatukan kebutuhan perusahaan untuk memperjelas dan mencapai sasaran *profit* dan *growth* dengan ketentuan manajerial untuk kontribusi dan pengembangan diri. Dalam menerapkan sistem MBO ini, Maxus Southeast Sumatra Inc. menempuh beberapa langkah, salah satunya adalah promosi jabatan, yaitu suatu perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan secara vertikal untuk memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jenjang yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan.
2. Promosi jabatan merupakan salah satu faktor motivasional yang amat penting arti dan peranannya dalam menumbuhkan perilaku administratif yang diinginkan karena adanya gambaran yang jelas bagi setiap karyawan didalam perusahaan tentang jenjang karier yang dapat dinaiki sepanjang karyawan mampu membuktikan prestasi kerja dan pemenuhan persyaratan objektif lainnya secara memuaskan. Dalam mengevaluasi staff untuk tujuan promosi jabatan, Maxus Southeast Sumatra Inc.

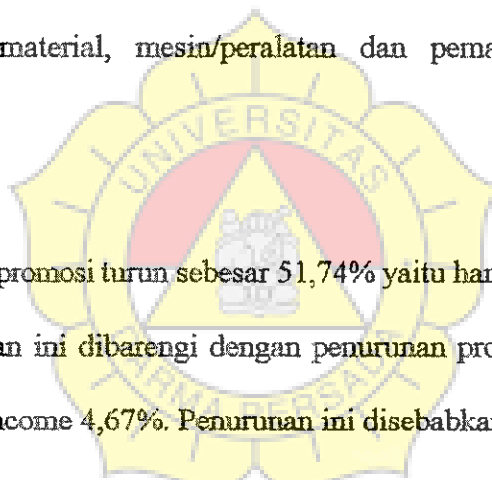
menetapkan beberapa kriteria standar evaluasi. Promosi jabatan ini mempunyai arti yang penting bagi perusahaan karena dengan promosi jabatan berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih dapat terjamin.

3. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh dua penilai yaitu : atasan langsung, ssserendah-rendahnya kepala bidang dan atasan tidak langsung yaitu atasan yang segaris dari kepala bisang tersebut. Untuk penilaian ini, khususnya bagian personalia Maxus memberikan wewenang sepenuhnya menyerahkan formulir penilaian prestasi kerja karyawan (*Performance Management Process - Objectives*) pada setiap unit kerja di lingkungan perusahaan, dan kemudian bagian ini menyelesaikan proses administrasi perubahan kualifikasi karyawan sesuai dengan keputusan General Manager yaitu hasil yang ditetapkan untuk masing-masing periode penilaian ( Januari - Maret, April - Juni, Juli - September dan Oktober - Desember ).

4. Maxus Southeast Sumatra Inc. menyadari bahwa promosi jabatan adalah salah satu alat untuk motivasi karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerjanya. Pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan dapat dilihat dari peningkatan atau penurunan produksi dan net income perusahaan ini, sebagai berikut ini :

a. Tahun 1994, jumlah karyawan yang dipromosikan adalah 201 orang, produksi yang

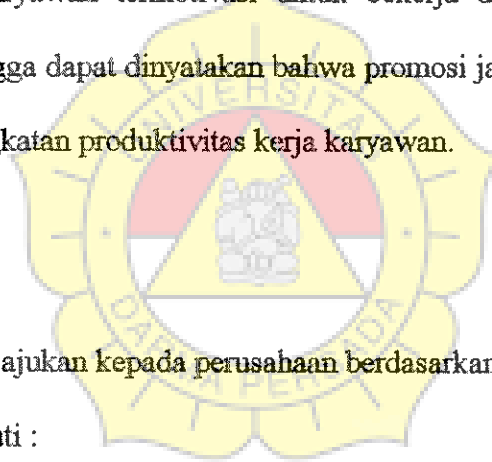
dihasilkan adalah 54.022.000 barrel dengan net income sebesar 68,018 milyar US \$. Produktivitas yang cukup tinggi ini tercapai karena adanya penerapan konsep *Total Quality Control* (TQC), *Value Analysis Value Engineering* (VAVE), dan Konsep 5S, disamping promosi jabatan dimana produktivitas yang muncul dari peningkatan sikap kerja ini akan diperoleh karena dari adanya jaminan kualitas tempat kerja sehingga dapat dilakukan penghematan atas kebocoran pemakaian waktu produktif tenaga kerja, material, mesin/peralatan dan pemakaian ruang/fasilitas lainnya.



- b. Jumlah karyawan yang mendapatkan promosi turun sebesar 51,74% yaitu hanya 97 orang pada tahun 1995. Penurunan ini dibarengi dengan penurunan produksi sebesar 7,31% dan penurunan net income 4,67%. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain penerapan manajemen baru karena diakuisisinya Maxus Energi oleh YPF.
- c. Tahun 1996, setelah masa-masa sulit perubahan-perubahan yang dilakukan, moral dan semangat kerja karyawan berbakat juga membaik, produksi yang turun pada tahun 1995 dapat naik kembali menjadi sebesar 50.543.000 barrel dan net income yang diperolehpun kembali meningkat menjadi 69,821 milyar US \$ sehingga jumlah karyawan yang dipromosikan naik 100% yaitu menjadi 194 orang.

d. Tahun 1997, angka produksi mengalami peningkatan sebesar 1,34% sedangkan net income meningkat sebesar 35,34% sehingga jumlah karyawan yang dipromosikan juga meningkat menjadi 201 orang.

5. Dengan gabungan manajemen yang baik, kemampuan sumber daya yang handal melalui strategi MBO dan adanya sistem promosi jabatan yang baik, serta berbagai inovasi yang dilakukan maka karyawan termotivasi untuk bekerja dengan produktivitas kerja yang tinggi, sehingga dapat dinyatakan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.



#### **l. Saran-saran**

Beberapa saran yang dapat penulis ajukan kepada perusahaan berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan meliputi :

1. Agar supaya upaya peningkatan produktivitas mencapai sasaran, maka perlu penerapan konsep peningkatan produktivitas yang cocok dengan keputusan pokok operasi. Dengan memanfaatkan dukungan perusahaan didalam perawatan fasilitas perlu adanya pelatihan baik didalam maupun diluar negeri agar wawasan tentang pemeliharaan dan perbaikan semakin baik, dengan pelatihan tersebut kemampuan karyawan diharapkan akan dapat meningkatkan waktu kerja produktif.

2. Penerapan *Industrial Engineering* diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan nasional untuk menguasai teknologi baru dan juga untuk meningkatkan moral karyawan perusahaan dengan memberi pelatihan dan kesempatan berkembang. Moral karyawan Maxus yang rendah dapat mengakibatkan pemborosan kecepatan kerja. Komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan, kebijakan imbalan yang fleksibel yang mendasarkan kepada performance individu, kelompok dan perusahaan, merupakan alternatif peningkatan moral karyawan. Memberi pelatihan dan kesempatan berkembang kepada karyawan yang berprestasi juga dapat meningkatkan moral karyawan.

3. Informasi mengenai perencanaan karier bagi karyawan sangat menunjang dalam proses promosi jabatan. Design perencanaan karier bagi masing-masing karyawan yang mendasarkan kepada prestasi serta diinformasikan dengan jelas, sehingga akan memacu setiap karyawan untuk berprestasi sesuai bidangnya sehingga secara langsung akan memberikan kontribusi besar kepada produktivitas. Seorang karyawan yang mengejar karier dan tidak dipromosikan, bisa saja beranggapan bahwa pengembangan karier tidak membantu. Oleh karena itu karyawan tersebut harus diberitahu mengapa tidak mendapatkan kesempatan karier yang dicarinya. Kemudian bagian personalia bisa mengadakan umpan balik seperti dengan memberikan umpan balik pada karyawan mengenai keputusan penempatan kerja. Umpan balik ini bertujuan :

- a. Menjamin bahwa karyawan yang dilampaui dan yang berkualitas akan dipertimbangkan pada promosi berikutnya. Kalau tidak, bisa saja karyawan yang berkualitas itu mengundurkan diri sebab mereka merasa tidak dihargai.
  - b. Menerangkan mengapa mereka tidak terpilih.
  - c. Mengusulkan pengembangan karier yang lebih terarah.
4. Seminar bagi para karyawan perlu diadakan agar mereka mau berkarier dan membuat rencana karier. Dalam pelaksanaan seminar, pilih pembicara yang berpotensi, tidak perlu presensi (daftar hadir) agar atasan bisa melihat siapa yang benar-benar ingin maju dengan mengikuti seminar tanpa dipaksa. Dalam seminar ini didiskusikan rencana karier dan hal-hal yang disenangi maupun yang tidak disenangi karyawan. Perdebatan dalam diskusi ini akan menimbulkan satu keuntungan yang terduga sebelumnya, yang akan diterima oleh para pimpinan. Dalam diskusi terlihat pula munculnya bakat-bakat yang terpendam, sebenarnya karyawan itu kualitasnya baik atau tidak.

## DAFTAR PUSTAKA

- ppo, Edwin B., **Manajemen Personalia**, Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1995.
- ndoko, Drs. T. Hani, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Cetakan Kesepuluh, Liberty, Yogyakarta, 1996.
- isibuan, Drs. H. Malayu S.P., **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, 1995.
- yaman J. Simanjuntak, **Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia**, LPFE-UI, Jakarta, 1985.
- nupandojo, Drs. Heidjrachman dan Dr. Suad Husnan, MBA., **Manajemen Personalia**, Edisi 4, Cetakan Kelima, BPFE - Yogyakarta, 1995.
- ksodiprojo, M. Com., Prof. Dr. Sukanto, **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi 1, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1997.
- mer, James, A. F., **Manajemen**, Jilid I, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
- silo Martoyo, S.E., Kolonel Kal., **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 3, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1996.