

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu organisasi yang memiliki tujuan dan misi dimana setiap perusahaan memiliki tujuan atau visi dan misi yang berbeda. Di dalam perusahaan terdapat suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Komponen yang saling berhubungan adalah sumber daya manusia, mesin, metode, uang dan material (Daft, 2010: 10). Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mendapatkan profit. Untuk mencapai profit tersebut, dibutuhkan kinerja perusahaan yang maksimal. Aktifitas-aktifitas dalam proses bisnis perusahaan harus tertata dengan baik agar tujuan perusahaan terus terlaksana setiap tahunnya. Untuk mendukung aktifitas bisnis tersebut, perusahaan tak luput akan kebutuhan sumber daya manusia untuk mendukung seluruh aktifitas bisnis perusahaan.

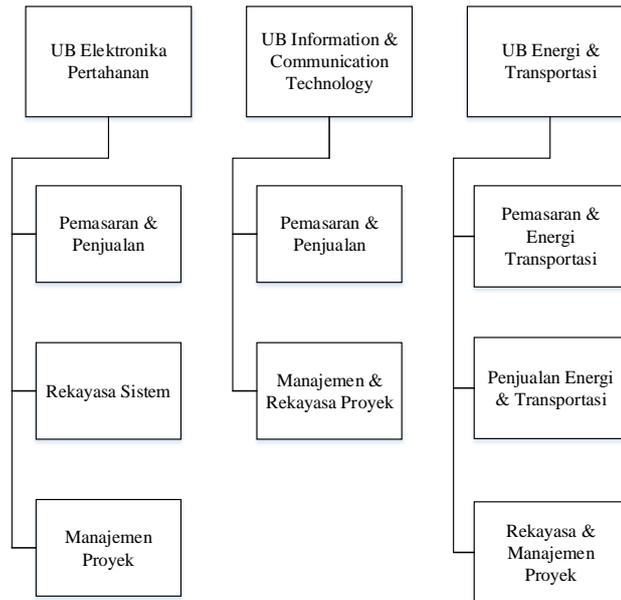
Menurut Veithzal Rivai (2004: 10), sumber daya manusia disebut sebagai salah satu unsur masukan (*input*) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai input, sumber daya manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan pula dengan unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode dan juga teknologi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia bukan hanya penunjang tercapainya perusahaan, tetapi sebagai aset perusahaan yang perlu dipertahankan dan dikembangkan. Karena manusialah yang dapat memberikan dampak positif terhadap kemajuan perusahaan.

Evaluasi jabatan adalah proses yang sistematis untuk menentukan nilai relatif jabatan atau ukuran pekerjaan didalam organisasi yang bertujuan untuk membangun relativitas internal dan merancang struktur kelas (Michael Armstrong, 2006: 628). Evaluasi jabatan sangat penting dalam manajemen penghargaan didalam perusahaan. Ini juga sebagai alat untuk menentukan gaji, kompensasi dan nilai suatu jabatan. Menurut Frans Poels (2000: 19), *Job evaluation* dan remunerasi adalah dua aspek inti yang saling berkaitan dalam manajemen personalia yang

didefinisikan sebagai proses pemeriksaan dan evaluasi jabatan. Remunerasi adalah fungsi yang telah digolongkan melalui evaluasi jabatan yang kemudian akan dibentuk struktur gajinya. Remunerasi juga dapat berupa kompensasi, bonus dan *reward* yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawannya.

PT XYZ merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang saat ini telah berada di bawah koordinasi Kementerian Negara BUMN dengan kepemilikan saham 100% oleh Pemerintah Republik Indonesia yang bergerak di bidang elektronika industri dan infrastruktur. PT XYZ memiliki visi “*Menjadi perusahaan elektronika kelas dunia*” yang menunjukkan bahwa akan selalu mengembangkan bisnisnya agar bisa diakui sebagai perusahaan elektronika nomor satu di dunia. PT XYZ mempunyai *tagline* perusahaan yang dapat mendukung tercapainya visi perusahaan, yaitu “*Competitive Technological Independence*”.

PT XYZ mempunyai tiga Unit Bisnis yang mendukung perusahaan dalam meningkatkan profit. Unit bisnis tersebut adalah UB Elektronika Pertahanan, UB Information & Communication Technology dan UB Elektronika Transportasi. Unit Bisnis ICT PT XYZ menyediakan berbagai solusi atas kebutuhan pelanggan dalam bidang teknologi, informasi dan komunikasi. Unit Bisnis ICT telah berpengalaman dalam mengembangkan produk-produk seperti peralatan berbasis RFID, *broadcasting*, *tracking system*, dan lain-lain, yang memungkinkan pelanggan untuk dapat memanfaatkan teknologi yang tepat dan seimbang dengan biaya yang efektif. Untuk mendukung tercapainya tujuan di unit bisnis ICT, terdapat divisi pendukung yang ikut serta dalam aktifitas bisnisnya, yaitu divisi Pemasaran dan Penjualan, dan Manajemen & Rekayasa Proyek. Struktur Unit Bisnis PT XYZ dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Struktur Unit Bisnis PT XYZ (2017)

Dari Gambar I.1, menjelaskan bahwa Unit Bisnis ICT mempunyai beberapa divisi yang berada didalamnya, yaitu divisi Pemasaran dan Penjualan, dan divisi Manajemen & Rekayasa Proyek. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala HRD PT XYZ, unit bisnis yang memiliki kinerjanya paling besar adalah UB ICT. Banyaknya proyek ICT yang digarap oleh perusahaan, menyebabkan terdapatnya beberapa jabatan yang mempunyai pekerjaan tambahan untuk menyelesaikan proyek tersebut. Dengan demikian, di dalam UB ICT perlu diperbaiki tingkatan jabatannya dengan melihat peran dan tanggung jawab dari masing – masing jabatan.

Tingkatan jabatan yang berada di UB ICT dibuat berdasarkan golongan jabatan dan persentase gaji yang diberikan kepada karyawan. Acuan sistem penggajian tersebut disesuaikan dengan peraturan pemerintah, berdasarkan pendapatan perusahaan dan kinerja yang dilakukan karyawannya. Pada kasus ini, PT XYZ menggunakan peraturan pemerintah tentang struktur dan skala upah dalam sistem penggajian karyawannya. Dari sistem ini, perusahaan juga menetapkan tingkatan jabatan yang berada di UB ICT. Berikut merupakan tingkatan jabatan dan sistem penggajian yang berada didalam UB ICT.

Tabel I.1 Tingkatan Jabatan dan Sistem Penggajian Karyawan PT XYZ (2016)

Golongan Jabatan	Jabatan	Klasifikasi Jabatan	Rentang Gaji
Gol. Jabatan Terendah	Teknisi	Staff	20 % s.d 50%
	Staf Komersil & Manajemen Risiko Proyek		
	Staf Administrasi & Umum Bagian MRP		
	Staf Administrasi & Umum UB ICT		
	Staf Administrasi & Umum Pemasaran & Penjualan		
Gol. Jabatan Tengah	Account Manager ICT	Supervisory	50 % s.d 90%
	Pimpinan Proyek		
	Project Administrator		
	Supervisor		
Gol. Jabatan Tertinggi	Site Manajer	Managerial	90 % atau lebih
	Manajer Manajemen & Rekayasa Proyek		
	Manajer Pemasaran & Penjualan ICT		

Pada Tabel I.1, dijelaskan bahwa tingkatan jabatan di UB ICT disusun menjadi tiga tingkatan, yaitu golongan jabatan rendah, golongan jabatan tengah dan golongan jabatan tinggi. Gaji yang diberikan perusahaan terhadap golongan jabatan yang berada di UB ICT menggunakan persentase rentang gaji yang sudah di anggarkan kepada UB ICT. Pada kasus ini, tingkatan jabatan yang telah disusun perusahaan untuk UB ICT terdapat beberapa jabatan yang memiliki pekerjaan dan tanggung jawab yang besar. Namun jabatan tersebut termasuk kedalam golongan jabatan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Maka dari itu perlu diadakannya evaluasi jabatan agar tingkatan jabatan bisa disusun dengan baik dan penilaian jabatannya secara objektif.

Evaluasi jabatan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi struktur kerja organisasi dan untuk menghilangkan ketidakseimbangan antar perkerjaan dan menata hubungan antar pekerjaan. Dari hasil evaluasi jabatan, perusahaan dapat mengetahui tingkatan nilai pekerjaan yang dapat digunakan sebagai acuan pemberian gaji, *reward*, dan kompensasi untuk setiap karyawan. Dalam melakukan *job evaluation*, terdapat beberapa metode. Metode yang dapat digunakan adalah *Ranking Method*, *Clasification Method*, dan *Point Factor Method*. Metode *Ranking* dalam mengevaluasi jabatan dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya. Metode *Clasification* melakukan evaluasi jabatan dengan cara menyusun kelas – kelas jabatan dengan deskripsi jabatan yang bersifat umum. *Point System* merupakan metode evaluasi jabatan yang bersifat objektif dan lebih akurat dibandingkan dengan metode yang lainnya. Karena dalam

melakukan evaluasi jabatan, metode *point system* menggunakan poin dalam setiap faktor yang dinilai.

Job grade (tingkatan jabatan) dapat dijadikan sebagai acuan dalam menentukan sistem penggajian karyawan. Didalamnya ada kompetensi – kompetensi tertentu untuk menjadi syarat dapat berada di posisi jabatan tersebut. Metode yang dipakai dalam penentuan tingkat jabatan adalah Metode *Point Factor*. Metode penilaian jabatan ini banyak dilakukan oleh perusahaan karena lebih mudah dan lebih akurat. Dalam menyusun faktor dan subfaktor yang akan diberikan nilai menggunakan metode *Fuzzy AHP*.

Menurut (A.C. Kutlu et al, 2013) dalam *Journal of Intelligent & Fuzzy System 25*, evaluasi jabatan menggunakan *point system* termasuk kedalam penilaian multikriteria. Dalam jurnal tersebut, terdapat faktor dan subfaktor yang digunakan dalam evaluasi jabatan yang kemudian dibandingkan antar faktor dan subfaktor. Menghitung perbandingan berpasangan untuk setiap faktor dan subfaktornya dengan menggunakan metode AHP dengan membandingkan tingkat kepentingan antar faktor. Metode ini digunakan dalam memberikan bobot faktor dan subfaktor dalam melakukan evaluasi jabatan menggunakan *point factor*. Bobot yang didapatkan dari hasil penilaian tingkat kepentingan faktor dan subfaktor kemudian dihitung menggunakan *Fuzzy AHP*. Metode *point factor* ini juga digunakan sebagai penentuan tingkatan jabatan dan menentukan gaji karyawan berdasarkan *point* yang didapat.

Dengan demikian, perusahaan perlu merancang tingkat jabatan didalam Unit Bisnis ICT menggunakan metode *Fuzzy AHP point factor*. Tujuannya agar penilaiannya dapat secara objektif. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan usulan perancangan tingkat jabatan (*job grade*) di Unit Bisnis ICT PT XYZ menggunakan metode *Fuzzy AHP point factor* agar dapat menjadi acuan perusahaan.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana *job grade* di Unit Bisnis ICT PT XYZ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah merancang *job grade* di Unit Bisnis ICT PT XYZ.

I.4 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian dilakukan di Unit Bisnis ICT PT XYZ.
2. *Grade* jabatan dilakukan dibawah level General Manajer
3. Responden pengambil keputusan adalah General Manajer ICT
4. Penelitian tidak sampai tahap sistem penggajian.
5. Penelitian hanya sampai tahap analisis dan usulan, tidak sampai tahap implementasi.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui *ranking* jabatan di Unit Bisnis ICT.
2. Menjadi acuan dalam menentukan gaji karyawan.
3. Mengklasifikasikan tingkatan jabatan di Unit Bisnis ICT.
4. Dapat merencanakan *training and development* untuk karyawan di Unit Bisnis ICT.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini di uraikan dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Latar belakang berisi hal-hal yang menjadi alasan dilakukannya penelitian pada perusahaan PT XYZ Industri terkait dengan menentukan tingkat jabatan di Unit

Bisnis ICT PT XYZ Industri. Permasalahan yang perlu dijawab yang terdapat pada perusahaan dirumuskan dalam perumusan masalah. Tujuan penelitian merupakan keluaran yang dihasilkan dari penelitian. Terdapat pula penjelasan mengenai batasan masalah sebagai ruang lingkup penelitian, manfaat dari dilakukannya penelitian bagi perusahaan maupun secara akademik serta tata cara penulisan dan urutan laporan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi penjelasan teori dasar, metode dan *tools* yang berkaitan dengan penelitian. Informasi-informasi tersebut digunakan untuk memecahkan permasalahan penelitian yaitu merancang *job grade*. Sumber teori dasar didapat dari berbagai literatur seperti buku, jurnal serta hasil-hasil penelitian terdahulu.

Bab III Metodologi Penelitian

Penelitian pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah penelitian, mengembangkan model penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, dan merancang analisis pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data – data yang berasal dari perusahaan dan proses pengolahan data yang disajikan secara singkat. Data – data yang dibutuhkan menjadi keluaran berupa *job grade* di Unit Bisnis ICT.

Bab V Analisis

Bab ini berisi analisis dari hasil penelitian yang dilakukan meliputi metode pengumpulan, pengolahan dan perhitungan data untuk menghasilkan *job grade*.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir pada laporan penelitian ini berupa rangkuman hasil penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah dan tujuan pada bagian awal penelitian. Bagian ini pun menuliskan saran peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.