

## **BAB I Pendahuluan**

### **I.1 Latar Belakang**

Pada saat sebuah perusahaan menjalankan aktivitasnya, perusahaan tersebut pasti menerapkan strategi masing-masing yang dimiliki untuk mencapai tujuannya masing-masing. Demi tercapainya tujuan perusahaan, perusahaan tidak bisa hanya bergantung pada teknologi dan sarana prasarana yang perusahaan miliki saja. Sebuah perusahaan sangat bergantung kepada kinerja dari masing-masing individu pegawainya. Dan untuk meningkatkan kinerja dari para pegawai yang dimiliki perusahaan maka perlu diadakannya penentuan kompensasi oleh perusahaan yang adil sebagai pendukung kelancaran proses kerja dari pegawai.

Faktor yang paling penting dalam pekerjaan dan kepuasan kompensasi adalah masa jabatan kerja, struktur kompensasi dan system administrasi kompensasi (Carragher, Gibson, & Buckley, 2006). Meskipun gaji itu penting, masih ada banyak faktor-faktor lain yang pada jangka panjang bisa mempengaruhi *pay level* dan para pegawaipun lebih sering untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang lain lagi pada saat mereka mengevaluasi kepuasan mereka saat bekerja.

Dan merupakan sebuah tanggung jawab dari manajemen perusahaan untuk mengoptimalkan system kompensasi yang ada diperusahaan. Seperti yang dijelaskan Tu`rk (2007) hal ini menjadi sangat penting untuk melakukan segala kemungkinan dalam upaya menghasilkan pegawai yang kompeten, sehingga pegawai akan termotivasi dan puas atas perhatian dari perusahaan.

Menurut Dulebohn & Werling (2007) tujuan sebuah perusahaan memberikan kompensasi kepada pegawainya ada untuk mendorong kinerja dari pegawai, menarik minat dari pegawai yang berkualitas, mempertahankan para pegawai dengan kinerja yang bagus, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan kinerja yang baik.

Dari banyaknya hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku, faktor yang paling utama dari ketidakpuasan kerja pegawai yaitu tidak sesuainya kompensasi yang ada pada perusahaan dengan harapan pegawai. Dan dengan adanya ketidakpuasan para pegawai terhadap kompensasi yang diberlakukan dapat menimbulkan perilaku negative yang dilakukan oleh para pegawai terhadap perusahaan dan dampak pada *job*

*involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen seorang pegawai yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerja dari pegawai tersebut (Kossek, 2000, in Noe et al., 2011).

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang properti, perdagangan umum, pembangunan jasa (kecuali jasa bidang hukum dan pajak), percetakan, perbengkelan, transportasi, dan pengangkutan. PT XYZ merupakan perusahaan yang telah berdiri sejak tanggal 10 Juli 2009 dan telah mengalami perubahan nama, PT XYZ resmi berganti nama pada tanggal 20 Desember 2016. PT XYZ memberlakukan kompensasi yang dimana jumlah dari remunerasi yang ada nilainya sama untuk setiap jabatan pada level yang sama. Tetapi pada level staff nilai remunerasi yang berlaku berbeda tergantung pada tingkat pendidikan akhir seorang pegawai. Pada saat ini nilai remunerasi yang diberlakukan pada PT XYZ adalah dimulai dari Rp. 3.195.000 sampai Rp. 14.200.000.

Nilai remunerasi yang telah disebutkan nilainya sama pada setiap divisi. Dikarenakan nilai remunerasi yang sama pada setiap divisinya, muncul rasa tidak adil diantara para pegawai yang bekerja. Untuk perbandingan beban kerja pada setiap divisinya adalah sebagai berikut :

Tabel I.1 Tugas Setiap Divisi

<b>Divisi</b>	<b>Tugas</b>
<i>Trading &amp; Retail</i>	Melakukan perencanaan dan pengembangan bisnis <i>trading &amp; retail</i> , melakukan pembelian dan penyimpanan barang, melakukan analisa penjualan dan kepuasan konsumen
<i>IT Solution</i>	Melakukan perencanaan dan pengembangan bisnis <i>IT Solution</i> , memenuhi permintaan konsumen atas barang dan jasa IT, melakukan analisa kepuasan konsumen atas kepuasan konsumen atas produk dan jasa yang dijual.
<i>General Affair</i>	Menyusun program perencanaan dan pengembangan SDM perusahaan secara keseluruhan, mengelola manajemen dan administrasi SDM, melaksanakan pembuatan bisnis proses perusahaan atau SOP sesuai yang paling efisien dibidang usahanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
<i>Building Management &amp; Konstruksi</i>	Merencanakan dan memimpin pelaksanaan program kerja <i>building management</i> dan konstruksi untuk pembangunan gedung melaksanakan pengelolaan dikawasan pendidikan telkom. Melaksanakan pengontrolan secara rutin dan

Divisi	Tugas
	berkala terhadap biaya, spesifikasi dan waktu pembangunan yang dilaksanakan oleh perusahaan

Kompensasi dapat menyebabkan *incentive effect* dan *sorting effect*. *Incentive effect* adalah peningkatan kinerja pegawai yang disebabkan oleh besarnya kompensasi yang diberikan (Dulebohn & Werling, 2007). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan motivasi, arahan, dan ketekunan pegawai pada saat ini. Kombinasi dari motivasi dan kemampuan pegawai, serta rancangan kerja atau struktur dari organisasi tersebut akan menentukan tingkah laku dari pegawai seperti kinerja pegawai. Sedangkan definisi dari *sorting effect* yaitu terjadinya proses seleksi pegawai berdasarkan besar kompensasi yang diterima (Dulebohn & Werling, 2007). Didalam struktur organisasi, semakin tinggi jabatan seorang pegawai dalam suatu perusahaan maka kompensasi yang pegawai itu akan semakin besar. Perusahaan cenderung memilih pegawai dengan gaji rendah.

Dengan adanya tugas yang berbeda beda maka berbeda pula beban kerja dari masing masing divisi walaupun berada pada level yang sama. Tetapi seperti yang telah disebutkan sebelumnya, PT XYZ memberlakukan nilai remunerasi yang sama disetiap levelnya tanpa melihat nilai beban kerja yang didapat oleh para pegawai yang bekerja diperusahaan ini. Dan juga, remunerasi yang diterima pada level staff akan berbeda berdasarkan tingkat pendidikan akhir seorang pegawai. Ini tidak sesuai dengan makna dari remunerasi itu sendiri, yang dimana remunerasi adalah sebuah imbalan finansial berdasarkan kontribusi yang diberikan kepada suatu organisasi.

Berdasarkan masalah yang terjadi di PT XYZ akan dilakukan identifikasi jabatan yang ada, lalu dibuat evaluasi jabatan dan *pay survey*. Hasilnya akan digunakan untuk menghitung nilai tunjangan posisi yang nantinya akan jadi perbandingan dengan tunjangan posisi yang sekarang berlaku di PT XYZ untuk digunakan sebagai masukan dalam pengambilan keputusan pada sistem kompensasi.

Oleh karena itu diperlukan sistem kompensasi yang dapat membantu perusahaan dalam memberikan keadilan terhadap pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan jabatan dan kinerja pegawai.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Dengan berdasarkan pada latar belakang yang ada, maka perumusan masalah yang dilakukan adalah bagaimana rancangan remunereasi posisi yang adil secara internal menggunakan metode *point system* untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT XYZ ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang usulan remunerasi yang sesuai dengan nilai relatif jabatannya menggunakan *point system method* untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT XYZ.

## **I.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian ditujukan untuk memperjelas ruang lingkup penelitian, adapun batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hanya menghitung total remunerasi, tidak membahas gaji pokok/gaji dasar, tunjangan, bonus, uang pensiun dan dana insentif tambahan lainnya.
2. Kebijakan sistem kompensasi yang diberlakukan di PT XYZ tidak mengalami perubahan selama dilakukannya penelitian ini.

## **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan usulan sistem remunerasi usulan yang sesuai dengan evaluasi jabatan dan *pay survey*.
2. Memperbaiki remunerasi yang ada pada PT XYZ.
3. Menyediakan informasi untuk PT XYZ agar dapat mengetahui komparasi remunerasi yang digunakan pada saat ini dengan remunerasi usulan.
4. Meningkatkan kinerja pegawai di PT XYZ agar dapat mencapai target perusahaan.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang pemelitian yang dilakukan 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.

## **Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan kompensasi dan manajemen kinerja pegawai yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu serta membahas hubungan antar konsep kompensasi dan manajemen kinerja.

## **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

## **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan data data yang akan dibutuhkan untuk melakukan penelitian yang akan dilakukan. Setelah data yang dibutuhkan didapatkan akan dilakukan pengolahan data sesuai dengan tujuan dan dengan batasan masalah yang ada.

## **BAB V Analisis**

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap metode yang digunakan dan juga analisis dari setiap langkah pengolahan data yang telah dilakukan dan juga analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini ditarik kesimpulan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan juga memberikan saran terhadap penelitian yang telah dilakukan agar penelitian pada masa yang akan datang akan lebih baik.