

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

PT. Graha Sarana Duta merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang bergerak di bidang properti. PT. Graha Sarana Duta diakuisisi pada tanggal 25 April 2001 (kepemilikan 99,99% saham) yang memiliki tujuan untuk mengelola gedung-gedung kantor dan aset properti PT Telkom Tbk., yang sebelumnya dikelola oleh Divisi Properti Telkom. Di bawah kendali PT. Telkom Tbk., PT. Graha Sarana Duta terus berkembang menjadi perusahaan properti yang terpadu (*Integrated Property Development*) dan kini memiliki tiga portofolio bisnis yaitu :

1. *Property Services* antara lain *Building Management, Partial Property Services, Office Space Leasing, Security Management* dan *Space & Occupancy Management*.
2. *Project Management* seperti *Office Fit Out & Interior, Building Renovation* dan *Construction*.
3. *Property Development & Investment* untuk *Office Buildings, Residential Estates* dan *Technical Building*.

Misi PT. Graha Sarana Duta adalah (Rancangan Umum Perusahaan, 2005):

1. Memberikan produk dan layanan total properti dengan kualitas dan harga terbaik.
2. Memberikan produk dan layanan properti berorientasi teknologi dan ramah lingkungan.
3. Menjadi perusahaan dengan pengelolaan terbaik.

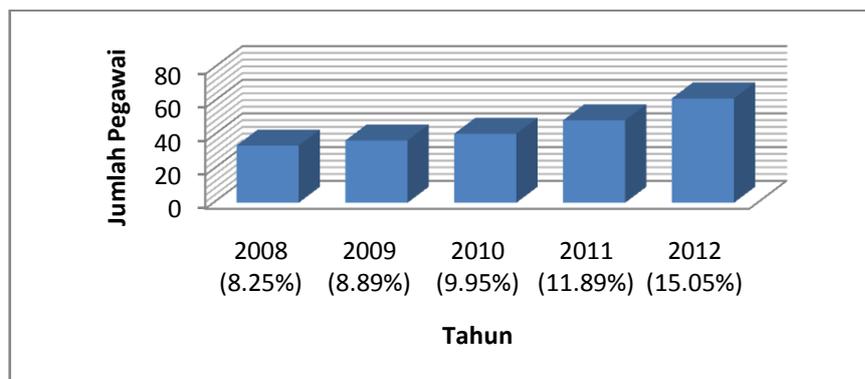
Jumlah pegawai PT. Graha Sarana Duta saat ini berjumlah 735 orang yang tersebar di kantor PT. Graha Sarana Duta di seluruh Indonesia. Berikut ini adalah tabel jumlah komposisi pegawai PT. Graha Sarana Duta berdasarkan jenis kepegawaiannya.

Tabel I.1 Komposisi Jumlah Pegawai PT. Graha Sarana Duta Berdasarkan Jenis Kepegawaian

PT. Graha Sarana Duta	
TELKOM Diperbantukan	90 orang
Pegawai Tetap GSD	481 orang
TKWT (Kontrak)	164 orang
Jumlah	735 orang

Dalam menghadapi persaingan dalam bisnis properti serta mencapai visi dan misi perusahaan sekarang ini, PT. Graha Sarana Duta harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur salah satunya melalui produktivitas kerja yang dihasilkan. Produktivitas kerja merupakan perpaduan antara kemampuan (*ability*) dan kemauan (motivasi) (Ruky,2006). Dengan kata lain seorang pegawai yang "mampu dan mau" akan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi. Bila satu di antara dua faktor tersebut tidak ada, atau bahkan apabila kedua-duanya tidak ada dapat dipastikan bahwa prestasi akan terus berada pada posisi rendah.

Saat ini PT. Graha Sarana Duta mengalami suatu fenomena pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yaitu tingkat *turnover* yang tinggi. Apabila fenomena ini terus dibiarkan dapat berdampak pada produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan dan mengganggu tercapainya visi dan misi yang ditentukan perusahaan. *Turnover* yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi pegawai. Hal ini jelas membawa kerugian. Berikut ini data historis mengenai *turnover* yang terjadi pada pegawai PT. Graha Sarana Duta.



Gambar I.1 Data *Turnover* Pegawai PT. Graha Sarana Duta Tahun 2008 s/d 2012

Sumber : Manager HR Development PT. Graha Sarana Duta

Tabel I.2 Data *Turnover* Pegawai PT. Graha Sarana Duta Berdasarkan
Direktorat Tahun 2008 - 2012

Sumber :Manager HR Development PT. Graha Sarana Duta

PT. GRAHA SARANA DUTA		
NO	DIREKTORAT	JUMLAH
1	DIREKTORAT OPERATION & MARKETING	64.68%
2	DIREKTORAT FINANCE & GENERAL AFFAIR	16.76%
3	DIREKTORAT BUSINESS DEVELOPMENT	18.56%

Berdasarkan Gambar I.1, dapat dilihat nilai *turnover* pada pegawai tetap PT. Graha Sarana Duta cukup tinggi (rata-rata nilai *turnover* sebesar 10.83% selama 5 tahun) dan terus mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari Manager Human Resource Development PT. Graha Sarana Duta, hal ini melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan (tingkat *turnover* 4% per tahun dari total pegawai). Berdasarkan Tabel I.3, fenomena *turnover* yang terjadi pada pegawai PT. Graha Sarana Duta saat ini sebagian besar terjadi pada Direktorat Operation & Marketing (64.68%). Jumlah *turnover* yang terjadi pada Direktorat Operation & Marketing cukup signifikan selama lima tahun yaitu 144 pegawai. Berikut ini data mengenai distribusi *turnover* yang terjadi pada divisi-divisi yang terdapat pada Direktorat Operation & Marketing.

Tabel I.3 Data *Turnover* Pegawai PT. Graha Sarana Duta Pada Direktorat
Operation & Marketing

Sumber :Manager HR Development PT. Graha Sarana Duta

DIREKTORAT OPERATION & MARKETING (64.68%)		
NO	DIVISI	JUMLAH
1	DIVISI MARKETING	24.75%
2	DIVISI OPERATION	21.50%
4	DIVISI PROPERTY MANAGEMENT SERVICE	44.58%
5	DIVISI SERCURITY SERVICE	9.17%

Pada Direktorat Operation & Marketing, fenomena *turnover* terbesar terjadi pada Divisi Property Management Service (44.58%). Jumlah *turnover* yang terjadi pada Divisi Property Management Service selama lima tahun sebesar 65 pegawai. Berikut ini data *turnover* pegawai berdasarkan band posisi pegawai PT. Graha Sarana Duta.

Tabel I.4 Data *Turnover* Pegawai PT. Graha Sarana Duta Pada Direktorat
Operation & Marketing Berdasarkan Band Posisi Pegawai

Sumber : Manager HR Development PT. Graha Sarana Duta

Band Posisi	Jumlah
Band II	1
Band III	24
Band IV	33
Band V	7

Berdasarkan Tabel I.4 dapat dilihat bahwa fenomena *turnover* yang terjadi pada PT. Graha Sarana Duta umumnya terjadi pada band posisi pegawai III dan IV. Fenomena ini cukup mempengaruhi kinerja perusahaan apabila fenomena ini terus dibiarkan. Selain itu berdasarkan data historis, fenomena *turnover* yang terjadi tiap tahunnya cenderung mengalami peningkatan sehingga perlu dilakukan langkah lebih lanjut untuk menyelesaikan permasalahan *turnover* yang ada. Pada penelitian ini diambil studi kasus pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta sebagai divisi yang memiliki jumlah *turnover* terbesar pada PT. Graha Sarana Duta. Data mengenai alasan pengunduran diri pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta dijabarkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel I.5 Data Alasan Pengunduran Diri Pegawai Divisi Property
Management Service PT. Graha Sarana Duta Tahun 2008 s/d 2012

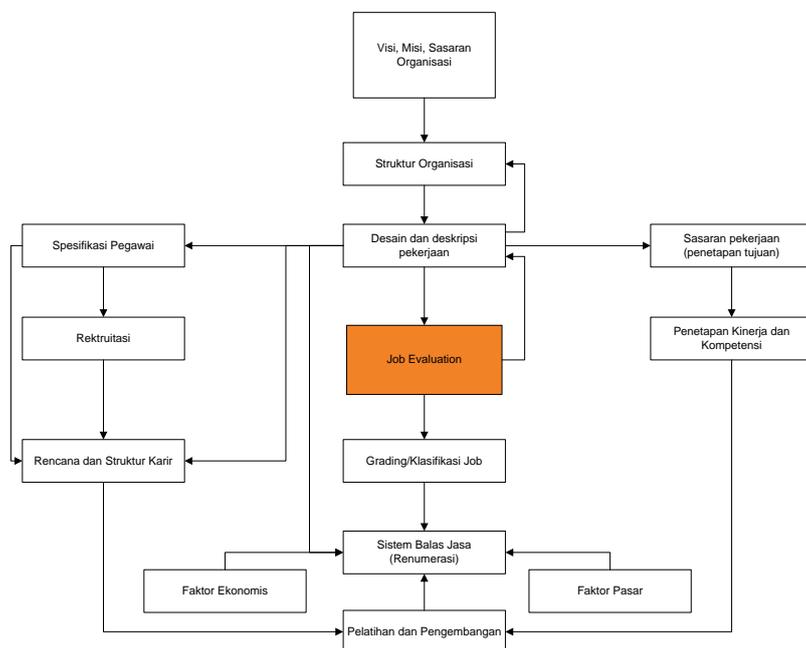
Sumber : Manager HR Development PT. Graha Sarana Duta

NO	ALASAN PENGUNDURAN DIRI	PERSENTASE
1	Gaji, Fasilitas, dan Tunjangan	82.30%
2	Overload Job Description	10.21%
3	Kesempatan Mengembangkan Karir di Perusahaan Lain	7.49%

Berdasarkan Tabel I.5 dapat dilihat faktor gaji merupakan faktor terbesar tidak tercapainya kepuasan kerja pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta yang menyebabkan keputusan seorang pegawai untuk meninggalkan perusahaan. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan sekitar yang ada, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain, dalam kasus PT. Graha Saran Duta ini adalah kompensasi yang

diterima setiap bulan oleh pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta dianggap tidak memuaskan oleh para pegawai. Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang saat ini berlaku di PT. Graha Sarana Duta tidak memenuhi rasa keadilan dan kepuasan bagi para pegawai Divisi Property Management Service sehingga mengakibatkan banyaknya *turnover* pegawai yang terjadi.

Saat ini sistem pemberian kompensasi yang dilakukan berdasarkan proses evaluasi jabatan terhadap posisi-posisi yang ada di PT. Graha Sarana Duta. Evaluasi jabatan merupakan proses awal dan merupakan hal yang paling penting dalam suatu sistem kompensasi karena hasil akhir dari evaluasi jabatan adalah bobot jabatan atau pekerjaan yang menjadi dasar untuk penentuan keadilan dalam pembayaran upah dan sarana untuk membandingkan upah suatu jabatan dengan jabatan lain yang sejenis (Marwansyah, 2010). Berikut ini adalah gambar skema evaluasi jabatan dalam suatu jaringan aktivitas manajemen sumber daya manusia.

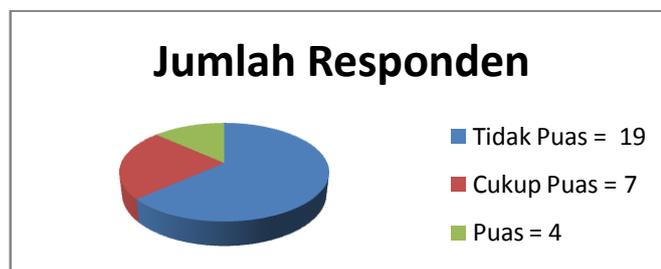


Gambar I.2 Skema Evaluasi Jabatan Dalam Suatu Jaringan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia. (Mercer, 2000)

Saat ini proses evaluasi jabatan PT. Graha Sarana Duta menggunakan metode *Point System*, pada metode ini PT. Graha Sarana Duta membentuk kelompok panel evaluasi jabatan yang terdiri dari tim penilai dan pemangku posisi kunci pada suatu divisi untuk menentukan dan menyusun faktor/subfaktor bagi semua posisi jabatan, yang selanjutnya digunakan sebagai bahan penilaian dalam

proses evaluasi jabatan. Proses evaluasi jabatan akan menghasilkan nilai dan rentang jabatan pada organisasi. Proses evaluasi jabatan yang saat ini berlaku di PT. Graha Sarana Duta, dianggap tidak memberikan rasa kepuasan dan keadilan bagi pegawai di Divisi Property Management Service, hal ini ditandai dengan besarnya fenomena *turnover* yang disebabkan oleh faktor kompensasi (gaji, fasilitas, dan tunjangan), seperti yang telah dijabarkan sebelumnya.

Untuk memperdalam bukti adanya fenomena ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang berlaku saat ini, yang disusun oleh proses evaluasi jabatan metode *Point System*, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepuasan terhadap sistem kompensasi berdasarkan evaluasi jabatan metode *Point System* pada pegawai PT. Graha Sarana Duta Divisi Property Management Service yang disebarakan secara acak. Pada kuesioner ini diukur bagaimana tingkat kepuasan pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta terhadap faktor/subfaktor penilaian evaluasi jabatan serta besarnya komponen (gaji dasar, tunjangan dasar, tunjangan posisi, tunjangan umum) yang saat ini berlaku dalam menyusun *fixed salary* suatu posisi. Berikut ini adalah tabel mengenai aspirasi pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta terhadap sistem kompensasi berlaku saat ini yaitu sistem kompensasi berdasarkan evaluasi jabatan metode *Point System* :



Gambar I.3 Proporsi Hasil Kuesioner Kepuasan Pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta

Berdasarkan kuesioner aspirasi pegawai, secara garis besar dapat diperoleh informasi mengenai adanya rasa ketidakpuasan dan ketidakadilan pegawai Divisi Property Management Service disebabkan oleh tidak terwakilinya tugas dan beban kerja posisi jabatan yang ada di Divisi Property Management Service pada sistem evaluasi jabatan yang berlaku saat ini. Proses evaluasi existing dilakukan dengan banyak menitikberatkan faktor/subfaktor penilaiannya pada beban kerja dan

tanggung jawab yang bersifat kuantitatif terhadap perusahaan. Posisi yang bersifat langsung pada perusahaan yang dimaksud adalah posisi dengan faktor pengaruh, kendali, dan target yang dititikberatkan besaran kuantitatif pada sumber daya manusia dan keuangan bagi perusahaan. Dengan titik berat proses evaluasi jabatan pada faktor/subfaktor tanggung jawab dan beban kerja kuantitatif bagi perusahaan, hal ini otomatis akan menghasilkan nilai jabatan yang rendah bagi posisi jabatan yang tidak memiliki pengaruh, kendali, dan target yang besar pada faktor sumber daya manusia dan keuangan bagi perusahaan (kualitatif) (Mercer, 2000). Hal ini terjadi pada pegawai Divisi Property Management Service, dimana divisi ini merupakan divisi dengan posisi yang banyak bersifat nasehat (*advisory*) dan layanan bagi *customer (service)*. Sebagai contoh, apabila jabatan Vice President Property Management Service melakukan pekerjaan dalam menentukan kebijakan mengenai *building maintenance*, pekerjaan tersebut kurang diapresiasi secara adil dan layak dikarenakan pada proses evaluasi jabatan yang dilakukan saat ini, faktor peran suatu jabatan serta alasan jabatan tersebut dalam membuat suatu kebijakan tidak termasuk kedalam faktor penilaian dalam menilai suatu jabatan sehingga hal seperti inilah yang dapat merugikan pada Divisi Property Management Service.

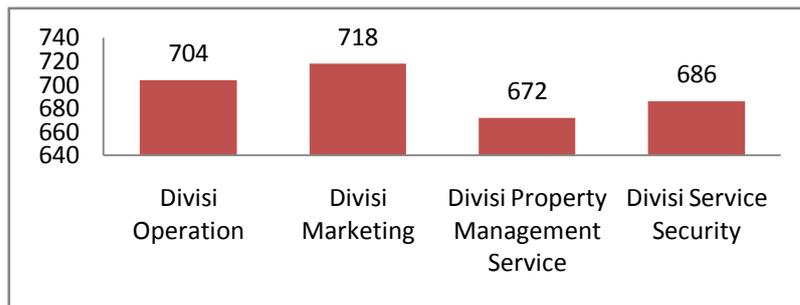
Berikut ini rumus perhitungan kompensasi yang berlaku saat ini :

$$*Komenasi = \text{Harga Per Point Jabatan} * \text{faktor } \textit{accountability} \text{ (beban kerja dan tanggung jawab)}$$

Sistem kompensasi menurut Mercer (2000) :

$$*Kompensasi = \text{Harga Per Point Jabatan} * (\text{faktor } \textit{expertise} + \text{faktor } \textit{judgement} + \text{faktor } \textit{accountability})$$

Berikut ini perbandingan nilai total per divisi pada sistem kompensasi yang berlaku saat ini :



Gambar I.4 Indeks Perbandingan Nilai Total Per Divisi Pada Sistem Kompensasi Existing

Saat ini pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta menerima dua jenis kompensasi yang digolongkan berdasarkan periode waktu pemberiannya. Kedua jenis kompensasi tersebut adalah gaji bulanan (gaji pokok) dan tunjangan umum (tunjangan hari raya dan tunjangan cuti tahunan, tunjangan pajak penghasilan, insentif, jasa produksi dan bonus, tunjangan peningkatan kompetensi, uang pakaian seragam, tunjangan khusus dan tunjangan retensi, fasilitas kesehatan, fasilitas perumahan, tunjangan asuransi/jaminan sosial, program tabungan hari tua). Gaji bulanan merupakan jenis kompensasi yang diterima tiap bulan. Gaji bulanan adalah unsur balas jasa berupa uang yang diterima oleh setiap pegawai PT. Graha Sarana Duta secara tetap setiap bulan berdasarkan nilai dan harga pekerjaan/jabatan. Tunjangan umum adalah unsur balas jasa berupa uang atau bentuk lain di luar gaji pokok sesuai dengan status, golongan/jabatan pegawai dalam perusahaan. Komponen pembentuk gaji bulanan pada PT. Graha Sarana Duta sesuai dengan apa yang diterapkan pada perusahaan yaitu :

- a) Gaji Dasar adalah komponen gaji yang dipakai sebagai dasar perhitungan untuk menentukan besarnya manfaat pensiun, iuran/potongannya tertentu berdasarkan peraturan yang berlaku.
- b) Tunjangan Dasar adalah merupakan *Cost of Living* yakni besaran uang yang dibayarkan kepada pegawai secara rutin tiap bulan, merupakan komponen kompensasi yang bermakna sebagai pay for person untuk menghargai individu berdasarkan kompetensi, serta merupakan upah tetap.
- c) Tunjangan Posisi adalah besaran uang yang dibayarkan kepada pegawai secara rutin tiap bulan, merupakan komponen kompensasi

yang bermakna sebagai *pay for position* untuk menghargai nilai posisi, serta merupakan tunjangan tetap

Faktor kompensasi merupakan alat yang harus terus dijaga perusahaan untuk dapat selalu memberikan rasa keadilan dan kepuasan bagi pegawai Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta. Perhitungan kompensasi gaji bulanan sangat penting untuk dilakukan agar tidak terjadinya penurunan motivasi dan produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan karena perhitungan kompensasi gaji bulanan sangat mempengaruhi besaran bentuk tunjangan lain yaitu tunjangan umum. Berikut ini tabel mengenai perbandingan gaji bulanan yang diterima oleh pegawai antar direktorat di PT. Graha Sarana Duta.

Tabel I.6 Tabel Perbandingan Gaji Bulanan Pegawai Antar Divisi Di Direktorat Operation & Marketing PT. Graha Sarana Duta Tbk.

Komponen Fixed Salary		Band Posisi	DIVISI PROPERTY MANAGEMENT SERVICE	DIVISI OPERATION	DIVISI MARKETING	DIVISI SECURITY SERVICE
Gaji Dasar	Band I		Rp 2.868.000,00	Rp 2.868.000,00	Rp 2.868.000,00	Rp 2.868.000,00
	Band II		Rp 1.801.000,00	Rp 1.801.000,00	Rp 1.801.000,00	Rp 1.801.000,00
	Band III		Rp 1.233.000,00	Rp 1.233.000,00	Rp 1.233.000,00	Rp 1.233.000,00
	Band IV		Rp 808.000,00	Rp 808.000,00	Rp 808.000,00	Rp 808.000,00
	Band V		Rp 748.000,00	Rp 748.000,00	Rp 748.000,00	Rp 748.000,00
	Band VI		Rp 685.000,00	Rp 685.000,00	Rp 685.000,00	Rp 685.000,00
Tunjangan Dasar	Band I		Rp 2.030.000,00	Rp 2.030.000,00	Rp 2.030.000,00	Rp 2.030.000,00
	Band II		Rp 1.655.000,00	Rp 1.655.000,00	Rp 1.655.000,00	Rp 1.655.000,00
	Band III		Rp 1.235.000,00	Rp 1.235.000,00	Rp 1.235.000,00	Rp 1.235.000,00
	Band IV		Rp 1.005.000,00	Rp 1.005.000,00	Rp 1.005.000,00	Rp 1.005.000,00
	Band V		Rp 788.000,00	Rp 788.000,00	Rp 788.000,00	Rp 788.000,00
	Band VI		Rp 600.000,00	Rp 600.000,00	Rp 600.000,00	Rp 600.000,00
Tunjangan Posisi	Tunjangan Struktural	Band I	Rp 2.080.000,00 - Rp 2.342.000,00	Rp 2.120.000,00 - Rp 2.532.000,00	Rp 2.350.000,00 - Rp 2.842.000,00	Rp 2.080.000,00 - Rp 2.342.000,00
		Band II	Rp 1.520.000,00 - Rp 1.650.000,00	Rp 1.520.000,00 - Rp 1.788.000,00	Rp 1.665.000,00 - Rp 1.959.000,00	Rp 1.420.000,00 - Rp 1.650.000,00
		Band III	Rp 1.061.000,00 - Rp 1.168.000,00	Rp 1.130.000,00 - Rp 1.452.000,00	Rp 1.261.000,00 - Rp 1.452.000,00	Rp 1.061.000,00 - Rp 1.168.000,00
		Band IV	Rp 657.000,00 - Rp 745.000,00	Rp 678.000,00 - Rp 924.000,00	Rp 750.000,00 - Rp 985.000,00	Rp 657.000,00 - Rp 745.000,00
		Band V	Rp 429.000,00 - Rp 592.000,00	Rp 595.000,00 - Rp 6000.000,00	Rp 450.000,00 - Rp 622.000,00	Rp 429.000,00 - Rp 592.000,00
		Band VI	-	-	-	-
	Tunjangan Fungsional	Band I	Rp 1.983.000,00	Rp 2.060.000,00	Rp 2.150.000,00	Rp 1.983.000,00
		Band II	Rp 1.430.000,00	Rp 1.515.000,00	Rp 1.580.000,00	Rp 1.430.000,00
		Band III	Rp 965.000,00	Rp 1.000.000,00	Rp 1.140.000,00	Rp 965.000,00
		Band IV	Rp 620.000,00	Rp 665.000,00	Rp 705.000,00	Rp 620.000,00
		Band V	Rp 430.000,00	Rp 485.000,00	Rp 495.000,00	Rp 425.000,00
		Band VI	-	-	-	-

Berdasarkan Tabel I.6 dapat dilihat dengan jelas bahwa ada perbedaan kompensasi yang diterima oleh pegawai antar divisi di Direktorat Operation & Marketing PT. Graha Sarana Duta. Secara umum pegawai PT. Graha Sarana Duta yang berada di Divisi Property Management Service memiliki *range* tunjangan posisi lebih rendah dibandingkan pegawai PT. Graha Sarana Duta yang berada di divisi lain yang berada di Direktorat Operation & Marketing. Perbedaan besarnya kompensasi yang diterima pada komponen tunjangan posisi ini menyebabkan ketidakpuasan yang terjadi pada pegawai Divisi Property Management Service, terlebih tunjangan posisi merupakan komponen dasar dalam perhitungan tunjangan umum yang diberikan (tunjangan hari raya dan tunjangan cuti tahunan, tunjangan pajak penghasilan, insentif, jasa produksi dan bonus, tunjangan

peningkatan kompetensi, uang pakaian seragam, tunjangan khusus dan tunjangan retensi, fasilitas kesehatan, fasilitas perumahan, tunjangan asuransi/jaminan sosial, program tabungan hari tua) sehingga berdampak langsung pada besarnya *fixed salary (Take Home Pay)* yang diterima pegawai setiap bulan.

Besarnya *fixed salary (Take Home Pay)* merupakan penjumlahan antara gaji bulanan ditambah dengan beberapa komponen dari tunjangan umum sesuai dengan peraturan yang berlaku bagi pegawai PT. Graha Sarana Duta. Besarnya tiap-tiap komponen tunjangan umum dari suatu jabatan dipengaruhi berdasarkan gaji dasar dan tunjangan posisi dari jabatan tersebut . Gaji dasar dan tunjangan posisi merupakan dasar perhitungan bagi komponen tunjangan umum lainnya. Berikut ini persamaan yang membangun suatu *fixed salary (Take Home Pay)* bagi pegawai PT. Graha Sarana Duta.

$$Fixed\ Salary = \left\{ \text{Gaji Bulanan} + \left(\frac{JP + TPK + PS + FK + FP + TPP}{12\ \text{bulan}} \right) - \left(\frac{TAJS + THT}{12\ \text{bulan}} \right) \right\}$$

- JP : Jasa Produksi dan Bonus
- TPK : Tunjangan Peningkatan Kompetensi
- THT : Program Tabungan Hari Tua
- FK : Fasilitas Kesehatan
- FP : Fasilitas Pendidikan
- TPP : Tunjangan Pajak Penghasilan
- PS : Uang Pakaian Seragam
- TAJS : Tunjangan Asuransi/Jaminan Sosial

Berikut ini tabel mengenai *fixed salary (Take Home Pay)* yang diterima pegawai PT. Graha Sarana Duta Tbk. pada Direktorat Operation & Marketing.

Tabel I.7 *Take Home Pay* Yang Diterima Pegawai PT. Graha Sarana Duta Tbk. Pada Direktorat Operation & Marketing

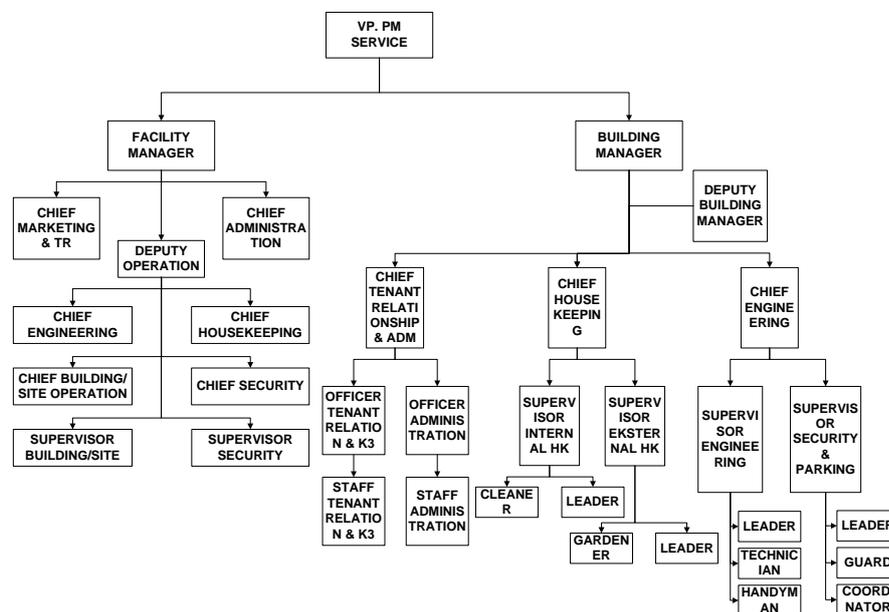
Fixed Salary	Band Posisi	DIVISI PROPERTY MANAGEMENT SERVICE	DIVISI OPERATION	DIVISI MARKETING	DIVISI SECURITY SERVICE
	Band I	Rp 7.850.000,00 - Rp 8.975.000,00	Rp 8.014.000,00 - Rp 10.132.000,00	Rp 8.350.000,00 - Rp 10.895.000,00	Rp 7.646.000,00 - Rp 9.032.000,00
Band II	Rp 6.990.000,00 - Rp 6.670.000,00	Rp 6.210.000,00 - Rp 6.890.000,00	Rp 6.376.000,00 - Rp 7.083.000,00	Rp 5.928.000,00 - Rp 6.585.000,00	
Band III	Rp 4.463.000,00 - Rp 5.176.000,00	Rp 5.080.000,00 - Rp 5.688.000,00	Rp 5.344.000,00 - Rp 5.730.000,00	Rp 4.255.000,00 - Rp 5.476.000,00	
Band IV	Rp 3.655.000,00 - Rp 4.073.000,00	Rp 3.855.000,00 - Rp 4.185.000,00	Rp 3.923.000,00 - Rp 4.270.000,00	Rp 3.655.000,00 - Rp 4.073.000,00	
Band V	Rp 2.195.000,00 - Rp 2.796.000,00	Rp 2.325.000,00 - Rp 2.996.000,00	Rp 2.400.000,00 - Rp 3.056.000,00	Rp 2.055.000,00 - Rp 2.656.000,00	
Band VI	Rp 845.000,00 - Rp 1.646.000,00	Rp 995.000,00 - Rp 1.735.000,00	Rp 1.025.000,00 - Rp 1.980.000,00	Rp 845.000,00 - Rp 1.646.000,00	

Berdasarkan Tabel I.7 dapat dilihat bahwa Divisi Property Management Service merupakan divisi dengan range *fixed salary (Take Home Pay)* terkecil

dibandingkan dengan divisi lain pada Direktorat Operation & Marketing. Hal ini tidak mencerminkan rasa keadilan dan kesetaraan sebagaimana tujuan dari sistem kompensasi perusahaan.

Divisi Property Management Service merupakan divisi yang berkaitan langsung dengan *core business* perusahaan, oleh karena itu pada divisi ini dapat dikatakan bahwa Divisi Property Management Service termasuk dalam divisi kritis bagi perusahaan karena mencerminkan secara langsung *core business* perusahaan. Adanya suatu sistem evaluasi jabatan yang adil bagi seluruh pegawai, khususnya Divisi Property Management Service sebagai divisi kritis di PT. Graha Sarana Duta merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan guna tercapainya target perusahaan serta keseimbangan tenaga kerja yang bekerja di perusahaan.

Berikut ini adalah gambar struktur organisasi pada Divisi Property Management Service yang merupakan divisi yang akan dibahas pada penelitian ini.



Gambar I.5 Struktur Organisasi Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta

Dalam melakukan suatu evaluasi jabatan, pemilihan metode evaluasi jabatan secara tepat merupakan hal yang sangat menentukan tingkat keakuratan hasil dari proses evaluasi jabatan agar dapat menggambarkan kondisi nyata suatu posisi jabatan pada perusahaan. Penggunaan metode *Point System* sebagai metode yang digunakan saat ini sebagai metode dalam proses evaluasi jabatan didasari oleh penyesuaian terhadap keputusan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. selaku

perusahaan induk, yang pada tahun-tahun terdahulu menggunakan metode *Point System* dalam proses evaluasi jabatan. Tetapi seiring berjalannya waktu dan tuntutan akan penilaian jabatan yang lebih akurat, maka PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. telah beralih menggunakan metode lain yang dianggap lebih akurat dan dapat mencerminkan kondisi nyata dari suatu jabatan. Kondisi perubahan ini belum diikuti oleh PT. Graha Sarana Duta sebagai salah satu anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dalam menerapkan metode lain yang lebih akurat dan dapat mencerminkan kondisi nyata dari suatu jabatan, sehingga PT. Graha Sarana Duta masih menggunakan metode *Point System* sebagai metode yang digunakan dalam proses evaluasi jabatan. Sehingga apabila dikaitkan pada fenomena yang telah dijabarkan sebelumnya yang dimana metode proses evaluasi jabatan yang digunakan saat ini dianggap kurang memuaskan serta tidak memberikan rasa keadilan bagi pegawai Divisi Property Management Service, maka perlu dilakukan proses evaluasi jabatan dengan metode evaluasi jabatan yang lain, yang lebih akurat serta mencerminkan kondisi nyata dari suatu jabatan.

Metode evaluasi yang belakangan populer digunakan saat ini adalah Metode Cullen Egan Dell yang dikembangkan oleh organisasi konsultan Mercer, dari Australia. Menurut Mercer (2000), terdapat tiga faktor utama yang harus diperhatikan dalam menentukan sistem kompensasi berdasarkan evaluasi jabatan pada sebuah perusahaan, ketiga faktor tersebut adalah *expertise (knowledge & experience, breadth, interpersonal skill)*, *judgement (job environment dan reasoning)*, dan *accountability (independence & influence, impact, involvement)*. Sistem kompensasi yang berlaku saat ini hanya mewakili faktor *accountability* (berkaitan langsung dengan posisi jabatan bersifat operasional) dari suatu posisi jabatan sehingga tidak didapatkannya rasa keadilan bagi pegawai dimana faktor *expertise* dan *judgement* seorang pegawai dalam melakukan suatu proses kerja kurang diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini berdampak secara langsung bagi Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta dimana divisi ini merupakan divisi dengan fokus tugas sebagai divisi layanan bagi bisnis perusahaan. Adanya pertimbangan faktor *expertise* dan *judgement* dalam suatu sistem perhitungan kompensasi akan berdampak secara signifikan bagi Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta karena pada divisi ini banyak dilakukan keputusan-keputusan yang bersifat kebijakan perusahaan dalam

mengelola properti yang dikelola serta kegiatan operasional yang bersifat *core business* PT. Graha Sarana Duta. Selain itu, penggunaan Metode Cullen Egan Dell pada PT. Graha Sarana Duta didasari oleh keputusan penggunaan metode evaluasi jabatan Cullen Egan Dell oleh perusahaan induk yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., sehingga memudahkan apabila dalam kebijakan perusahaan selanjutnya dilakukan proses sinkronisasi antara perusahaan induk dan anak perusahaannya.

Hal utama yang membedakan Metode Cullen Egan Dell dengan metode pengukuran evaluasi yang lainnya adalah adanya penilaian atas 8 (delapan) subfaktor yang dianggap cocok dan layak untuk seluruh atribut pekerjaan. Kedelapan subfaktor ini muncul berdasarkan pendekatan sistem atas pemahaman suatu jabatan sebagai rangkaian *input*, proses, serta *output* (menggambarkan dampak suatu jabatan terhadap tujuan organisasi, kebebasan, level posisi dan kewenangan yang dimiliki oleh posisi).



Gambar I.6 Penilaian Jabatan Dipandang sebagai Rangkaian *Input-Process-Output*

Dengan demikian, dalam Metode Cullen Egan Dell secara formal ditegaskan bahwa penilaian jabatan dipandang sebagai rangkaian *input-process-output*. Sudut pandang melihat suatu evaluasi jabatan secara *big picture* inilah yang menjadi faktor yang dapat dimanfaatkan dengan baik oleh PT. Graha Sarana Duta untuk memperoleh suatu proses yang relevan dan adaptif bagi proses evaluasi jabatan yang dilakukan pada perusahaan sehingga didapatkan hasil yang akurat dan objektif pada tiap-tiap jabatan yang dievaluasi.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dirumuskan suatu permasalahan yang akan diangkat sebagai bahan penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Berapakah nilai untuk tiap jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *input/expertise* (*skill*, kemampuan, pemahaman) ?
2. Berapakah nilai untuk tiap jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *proses/judgement* (kerangka dasar pekerjaan, kompleksitas tugas, kebutuhan penyelesaian masalah) ?
3. Berapakah nilai untuk tiap jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *output/accountability* (kebebasan, level posisi, kewenangan) ?
4. Bagaimanakah komposisi pemberian gaji bulanan/gaji pokok dengan tunjangan umum pada *fixed salary* (*take home pay*) agar dapat meningkatkan rasa kepuasan pada pegawai tetap Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta ?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka dapat ditentukan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan nilai jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *input/expertise* (*skill*, kemampuan, pemahaman).
2. Menentukan nilai jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *proses/judgement* (kerangka dasar pekerjaan, kompleksitas tugas, kebutuhan penyelesaian masalah)
3. Menentukan nilai jabatan pada Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta berdasarkan faktor *output/accountability* (kebebasan, level posisi, kewenangan).
4. Menentukan komposisi pemberian gaji bulanan/gaji pokok dengan tunjangan umum pada *fixed salary* (*take home pay*) agar dapat

meningkatkan rasa kepuasan pada pegawai tetap Divisi Property Management Service PT. Graha Sarana Duta.

I.4 Batasan Penelitian

Agar tidak terjadi penyimpangan dari pokok bahasan dan mengingat keterbatasan kemampuan penulis, waktu penelitian, serta memperhatikan luasnya permasalahan mengenai evaluasi jabatan di PT. Graha Sarana Duta, maka diberikan beberapa batasan penelitian. Beberapa batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan evaluasi jabatan ini hanya dibatasi pada sejumlah posisi yang mewakili perbedaan struktural posisi baik secara horizontal maupun vertikal. Jabatan yang akan dievaluasi pada penelitian ini adalah : Vice President Property Management Service, Building Manager, Chief Administration & Tenant Relation, Chief of Engineering, Chief of Housekeeping, Supervisor Engineering, Supervisor Security & Parking, Supervisor Internal HK, Supervisor Eksternal HK, Officer Administration, Staff Administration Building Management, Leader.
2. Pokok bahasan penelitian ini hanya meliputi evaluasi jabatan, yaitu sampai keluarnya skor/nilai jabatan. Evaluasi jabatan yang dibahas ditujukan untuk mencapai keadilan internal dalam perusahaan. Aspek kompensasi kepada pegawai berdasarkan faktor keadilan eksternal (kesetaraan upah perusahaan dengan perusahaan sejenis) melalui survei pengupahan perusahaan sejenis di pasar bisnis tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.
3. Proses analisis jabatan telah dilakukan oleh PT. Graha Sarana Duta, karena itu tidak dilakukan lagi dalam penelitian ini. Selanjutnya hasil analisis jabatan yang ada akan digunakan sebagai sumber informasi dalam proses evaluasi jabatan.
4. Struktur organisasi PT. Graha Sarana Duta tidak mengalami perubahan selama dilakukan penelitian.

I.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan 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 yang diteliti. Kajian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah mengenai metode-metode evaluasi jabatan yang ada (termasuk kelebihan dan kekurangannya) yaitu metode kualitatif, metode kuantitatif, serta metode Cullen Egan Dell sebagai kajian utama penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini akan membahas tentang langkah-langkah dan metodologi yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari persiapan-persiapan yang harus dilakukan sampai mendapatkan kesimpulan penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian beserta pengolahannya sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pemecahan masalah.

Bab V Analisis dan Pemecahan Masalah

Pada bab ini penulis akan menganalisis alternatif-alternatif penyelesaian masalah untuk pemecahan masalah serta kesimpulan yang ditemukan dari penelitian yang dilakukan dan beberapa saran penulis sehubungan dengan sistem penggajian, baik yang sedang dilaksanakan maupun yang diusulkan

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.