

## BAB I PENDAHULUAN

### I. 1 Latar Belakang

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitas kerjanya menerapkan strategi masing-masing untuk mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi juga bergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk menunjang produktivas kerja yang tinggi, perlu mengadakan penentuan kompensasi yang adil sebagai pendukung kelancaran proses kerja.

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungan dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan serta memerlihara karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Akibat ketidakpuasaan dalam pembayaran akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis seperti ketidakhadiran dan sebagainya (Danang Sunyoto, 2014).

Universitas Telkom merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) memiliki impian menjadi *Research and Entrepreneurial University* pada periode 2019-2023 yang menitik fokuskan kepada *digital education*. Dalam struktur organisasinya Universitas Telkom memiliki beberapa Direktorat. Untuk menjalankan fungsi dan tugasnya, pada setiap Direktorat dibantu oleh masing-masing Bagian, Urusan dan Staf. Dalam pemberian *take home pay* kepada karyawan di Universitas Telkom pada umumnya dilihat berdasarkan level jabatan untuk masing-masing karyawan. Level jabatan bisa dilihat pada Lampiran A. Pada setiap level jabatan memiliki tingkatan tarif *take home pay* yang berbeda mulai dari tingkat muda sampai innovator.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Remunerasi dan Kesejahteraan SDM, pemberian *take home pay* pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) memiliki 4 komponen penggajian, masing-masing komponen memiliki indikator untuk menetapkan tarif dalam setiap *take home pay* yang akan diberikan, berikut merupakan Tabel I.1 Komponen Gaji dan Indikator yang

menjelaskan tentang komponen gaji dan indikator apa yang akan dilihat untuk pemberian *take home pay* untuk masing-masing karyawan.

Tabel I. 1 Komponen dan Indikator Pemberian Gaji

<b>Komponen Gaji</b>	<b>Indikator Pemberian Gaji</b>
Gaji Dasar	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Masa Kerja Karyawan
Tunjangan Dasar	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) Tahunan
Tunjangan Fungsional	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) Triwulan
Tunjangan Struktural	Jabatan di Struktural

Berdasarkan tabel diatas bahwa komponen gaji untuk karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) terdiri dari Gaji Dasar, Tunjangan Dasar, Tunjangan Fungsional dan Tunjangan Struktural. Gaji Dasar diberikan dilihat dari level jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan masa kerja karyawan. Masa kerja untuk karyawan berpengaruh karena setiap tahunnya untuk Gaji Dasar terjadi kenaikan sekitar 8%. Selanjutnya yaitu Tunjangan Dasar diberikan dilihat dari level jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) tahunan. Setelah itu ada Tunjangan Fungsional diberikan dilihat dari level jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) Triwulan, sedangkan untuk Tunjangan Struktural tidak dilihat berdasarkan level jabatan tetapi dilihat berdasarkan posisi jabatan di struktural, pada tunjang struktural tarif untuk pemberian tunjangan tidak dibedakan antar masing-masing jabatannya hanya dilihat berdasarkan posisi jabatan didalam struktur organisasi, contohnya untuk jabatan Kepala Urusan di dalam struktural semuanya dianggap sama dalam pemberian tunjangan strukturalnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM Universitas Telkom, untuk karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) belum memiliki nilai relatif jabatan untuk masing-masing jabatan, jika semua jabatan yang setara dianggap sama akan menimbulkan ketidakadilan kepada karyawan, karena setiap jabatan memiliki tantangan kerja, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan (Nurdina, 2016). Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Edy Sutrisno, 2009: 181). Oleh karena itu pemberian kompensasi juga harus diperhatikan dengan baik dan mempertimbangkan keadilan untuk karyawan, jika tidak akan bisa berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil Nilai Kinerja Individu (NKI) pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik Universitas Telkom dari tahun 2017-2019 mengalami fluktuatif atau kondisi yang tidak stabil, seperti yang ditunjukkan oleh tabel berikut ini.

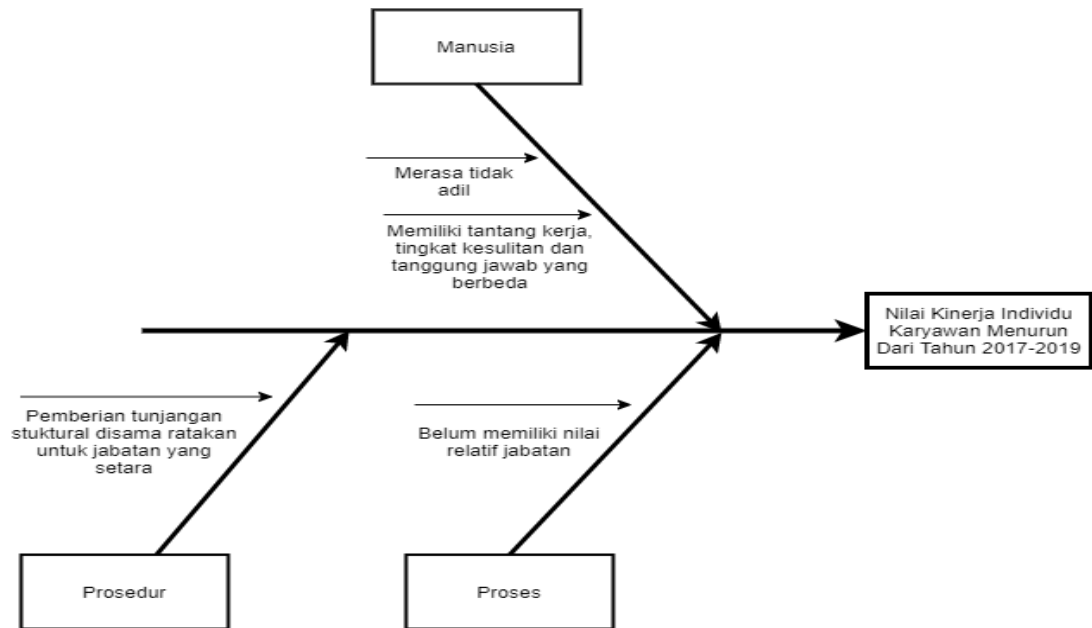
Tabel I. 2 Rekap Nilai Kinerja Individu tahun 2017-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Nilai Kinerja Individu (NKI)				
		P1 >110	P2 103-109	P3 96-102	P4 91-95	P5 <90
2019	373	-	332	40	1	-
2018	299	15	272	9	2	1
2017	279	21	245	11	1	1

Berdasarkan data tersebut prestasi kinerja karyawan menunjukkan gejala yang tidak tetap dan berubah-ubah dari tahun 2017-2019. Untuk nilai P1 >110 (Istimewa) mengalami penurunan dimana pada tahun 2017 ada sebanyak 21 karyawan yang mendapatkan nilai P1 dan mengalami penurunan pada tahun 2018 menjadi 15 karyawan sedangkan pada tahun 2019 tidak ada lagi yang mendapatkan nilai P1. Tetapi untuk nilai P2 103–109 (Baik Sekali) justru mengalami peningkatan dari tahun 2017-2019 yang disebabkan karena karyawan yang mendapatkan nilai P1 menurun. Dalam penelitian Effendi (2018) semakin banyak karyawan yang berprestasi kerja tinggi, maka kinerja dan produktifitas perusahaan akan meningkat

dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis serta dapat semakin berkembang dan maju. Namun apabila prestasi kerja karyawan rendah maka kinerja dan produktifitas karyawan pun akan menurun yang dapat berakibat perusahaan tidak dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Setelah mendapatkan informasi tentang permasalahan yang terjadi, dibuatkan diagram *fishbone* tentang permasalahan seperti berikut.



Gambar I.1 Diagram *Fishbone*

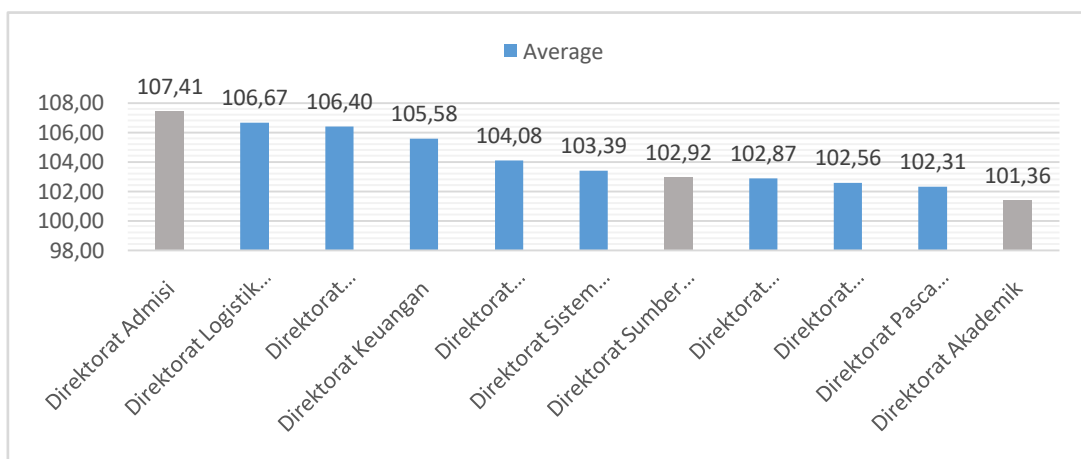
Dari *fishbone Diagram* yang ditampilkan, menjelaskan permasalahan yang sedang dialami oleh karyawan Tenaga Penunjang Akademik, yaitu terjadinya penurunan kinerja individu dari tahun 2017-2019 yang disebabkan oleh faktor manusia terjadi rasa ketidakadilan secara internal, disebabkan oleh faktor Prosedur dalam pemberian tunjangan stktural disama ratakan untuk jabatan yang setara, sedangkan untuk masing-masing jabatan memiliki tantangan kerja, tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang berbeda. Untuk faktor Proses belum adanya nilai relatif jabatan untuk masing-masing jabatan yang dapat membedakan antar satu jabatan dengan jabatan lainnya.

Untuk menyelesaikan permasalahan tentang tunjangan stuktural yang dijelaskan diatas sehingga diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, bisa dilakukan dengan cara menghitung nilai relatif jabatan melalui evaluasi jabatan. Menurut Mangkunegara (2015) evaluasi jabatan adalah suatu proses analisis dan

penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat balas jasa dengan struktur gaji atau upah yang adil dan layak. Evaluasi jabatan dilakukan untuk membuat peringkat jabatan dengan berdasarkan nilai atau bobot. Dari nilai atau bobot yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan tersebut, maka akan dapat menjadi penentu bagi jabatan-jabatan yang memiliki nilai atau bobot yang sama untuk mendapatkan gaji sesuai dengan kelas jabatan. Jadi, dilakukannya evaluasi jabatan bertujuan untuk menghilangkan rasa tidak adil secara internal.

Metode evaluasi jabatan yang dipakai untuk penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode ini dipilih karena metode Cullen Egan Dell menilai jabatan dari sudut pandang *input*, *process* dan *output*. Faktor-faktor yang digunakan untuk menghitung nilai relatif jabatan sudah mewakili keseluruhan atribut pekerjaan dari jabatan tersebut. Selain itu metode Cullen Egan Dell memiliki parameter yang sangat rinci dan mempermudah penilai dalam melakukan penilaian serta dapat menghasilkan nilai relatif jabatan yang akurat (Mercer, 1996). Sehingga metode ini diharapkan dapat membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, menilai jabatan dari keseluruhan atribut pekerjaannya, sehingga karyawan akan merasakan keadilan secara internal karena setiap jabatan akan memiliki nilai relatif jabatan yang berbeda dan tidak disama ratakan untuk jabatan yang setara.

Pada penelitian ini jabatan yang akan di evaluasi dilihat dari perbandingan hasil rata-rata nilai kinerja dari masing-masing Direktorat. Direktorat yang memiliki nilai kinerja yang tinggi, menengah dan terendah akan dijadikan subjek untuk dilakukan evaluasi jabatan. Alasannya agar adanya pembandingan dari jabatan yang memiliki kinerja tertinggi, sedang dan rendah untuk dilakuakn evaluasi jabatan. Berikut ini merupakan grafik perbandingan hasil rata-rata nilai kinerja pada setiap Direktorat.



Gambar I. 2 Grafik Nilai Kinerja Setiap Direktorat

Pada grafik diatas merupakan Nilai Kinerja Individu pada masing-masing Bagian di Direktorat yang sama dijumlahkan lalu dicari rata-ratanya sehingga didapatkan hasil pada grafik diatas. Berdasarkan dengan hasil nilai kinerja pada setiap Direktorat pada Gambar I. 2 terlihat bahwa Direktorat Admisi memiliki rata-rata nilai kinerja tertinggi yaitu sebesar 107,41 dengan kelompok P2 (Pencapaian  $\geq 103$  s.d  $<110$  predikat Baik Sekali). Karena memiliki rata-rata nilai kinerja tertinggi, maka akan dijadikan salah satu subjek penelitian. Selanjutnya yaitu Direktorat yang memiliki nilai kinerja sedang, berdasarkan grafik diatas untuk Direktorat yang memiliki nilai kinerja sedang adalah Direktorat Sistem Informasi, dikarenakan pada Direktorat tersebut untuk data Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatannya belum ada, sedangkan pada penelitian membutuhkan data tersebut untuk dilakukan evaluasi jabatan, maka digantikan oleh Direktorat Sumber Daya Manusia dengan memiliki rata-rata nilai kinerja sebesar 102,92 dengan kelompok P3 (Pencapaian  $\geq 96$  s.d  $<103$  predikat Baik. Selanjutnya untuk Direktorat yang memiliki nilai kinerja terendah adalah Direktorat Akademik yang memiliki rata-rata nilai kinerja sebesar 101,36 dengan kelompok P3 (Pencapaian  $\geq 96$  s.d  $<103$  predikat Baik). Jadi untuk subjek penelitian ini hanya dilakukan pada Direktorat Admisi, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Direktorat Akademik. Dengan jabatan yang akan dievaluasi sebanyak 23 jabatan, yang terdiri dari 7 Kepala Bagian dan 16 Kepala Urusan.

Setelah dilakukan evaluasi jabatan kepada beberapa jabatan yang menjadi subjek penelitian ini, dihapkan bisa mengatasi permasalahan yang terjadi. Pada penelitian ini menghasilkan Nilai Relatif Jabatan untuk setiap jabatan yang dinilai menggunakan metode Cullen Egan Dell, sehingga karyawan akan merasa keadilan secara internal. Setelah itu dibuatkan formula untuk merancang tunjangan struktural sehingga dapat mengetahui besaran dari tunjangan struktural yang akan diusulkan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk masing-masing karyawan.

## **I. 2 Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang tersebut dapat dirumuskan permasalahan yang akan diangkat untuk penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil penilaian jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell?
2. Bagaimana menghitung Tunjangan Struktural untuk masing-masing jabatan di Direktorat Admisi, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Direktorat Akademik?

3. Bagaimana hasil perhitungan Tunjangan Struktural berdasarkan formula perhitungan usulan?

### **I. 3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dari perumusan masalah yang sudah ditetapkan yaitu sebagai berikut.

1. Menentukan Nilai Relatif Jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell.
2. Merumuskan formula perhitungan Tunjangan Struktural untuk masing-masing jabatan di Direktorat Admisi, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Direktorat Akademik
3. Merancang hasil perhitungan Tunjangan Struktural berdasarkan formula perhitungan usulan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah :

1. Perusahaan dapat menggunakan formula perhitungan usulan untuk menetapkan Tunjangan Struktural untuk karyawan Tenaga Penunjang Akademik.
2. Menetapkan komposisi Tunjangan Struktural yang baru diharapkan karyawan akan mendapatkan keadilan internal dalam penggajian.
3. Membantu meningkatkan kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik.

### **I.5 Batasan Penelitian**

Batasan-batasan yang ada dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Penelitian hanya dibatasi sampai dengan perancangan Tunjangan Stuktural, tidak termasuk gaji pokok, bonus dan kompenen *take home pay* lainnya.
2. Penelitian berfokus kepada Tenaga Penunjang Akademik.
3. Tidak ada perubahan struktur organisasi, *Job Description* dan *Job Specification* selama penelitian.
4. Penentuan jabatan dilakukan dengan menggunakan metode Cullen Egan Dell yang ditaksir dari beberapa faktor.
5. Penelitian ini hanya berfokus pada subjek yang telah ditentukan berdasarkan hasil Nilai Kinerja pada masing-masing Direktorat.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan pengembangan, 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 teori-teori kompensasi, teori-teori evaluasi jabatan, metode-metode evaluasi jabatan yang ada, serta metode Cullen Egan Dell sebagai metode yang digunakan dalam penelitian.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi hal apa saja yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari langkah awal penelitian, proses penelitian hingga mendapatkan kesimpulan penelitian.

### **Bab IV Pengolahan Data**

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data-data tersebut, serta bagaimana data-data tersebut diolah.

### **Bab V Analisis**

Pada bab ini penulis akan menganalisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan untuk penelitian ini adalah analisis penilaian jabatan dan analisis perancangan formula menghitung Tunjangan Struktural.

### **Bab IV Kesimpulan dan Saran**

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