

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dipaparkan latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi-asumsi, tujuan penelitian, serta manfaat yang diharapkan bisa didapat dari penelitian.

1.1 Latar Belakang

Salah satu komponen paling penting dan berharga yang dimiliki oleh sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan komponen organisasi perusahaan yang saling berinteraksi langsung dan bekerja bersama menjalankan segala bentuk aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Pada umumnya, bagian di perusahaan yang bertugas mengelola segala hal terkait sumber daya manusia adalah divisi *Human Resources and Development* (Sumber Daya Manusia dan Pengembangan), atau pada sebagian perusahaan dikenal pula sebagai divisi *Human Capital Management* (Manajemen Aset Manusia). Kedua divisi tersebut sama-sama menjalankan segala usaha pengelolaan (*managing*) sumber daya manusia, yang menurut Dessler (2013) meliputi proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, juga memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah yang berkaitan dengan keadilan bagi karyawan. Salah satu bentuk kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penting untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah *job evaluation*. Luaran yang dapat diperoleh dari kegiatan *job evaluation* adalah *job value*, yakni nilai (*worth*) yang merepresentasikan suatu pekerjaan atau posisi pekerjaan tertentu. Nilai tersebut kemudian dapat dijadikan standar untuk menentukan *career path*, *work pay*, maupun sebagai alat ukur kinerja seorang karyawan.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau yang lebih dikenal dengan PT. INTI (Persero) merupakan industri strategis yang berada di bawah pengawasan Kementerian Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara. PT. INTI (Persero) sendiri bergerak pada bidang usaha informasi dan telekomunikasi. Selain melakukan kegiatan manufaktur untuk berbagai infrastruktur teknologi dan komunikasi seperti KWH meter, konverter energi, serat optik, *tower* komunikasi, perangkat pencahayaan cerdas, E-KTP *reader*, dll., PT. INTI (Persero) juga menyediakan jasa konsultan dalam bidang informasi dan telekomunikasi. Secara ringkas, portofolio bisnis PT. INTI (Persero) dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Portofolio Bisnis PT. INTI (Persero)

No.	Portofolio bisnis
1.	Sistem <i>integrator</i>
2.	<i>Maintenance/Managed services</i>
3.	Produk <i>genuine</i>
4.	<i>IT & Services</i>
5.	<i>Manufacturing</i>
6.	<i>Mobile Device & Content</i>

Sumber: PT. INTI (Persero) (2015, p.18)

Selain dari berbagai portofolio bisnisnya, PT. INTI (Persero) juga memiliki kekuatan *human capital* atau aset manusia yang per tahun 2015 berjumlah 645 orang. Distribusi jumlah karyawan di PT. INTI (Persero) berdasarkan tingkat jabatannya dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Distribusi Karyawan PT. INTI (Persero) Berdasarkan Tingkat Jabatan

Jabatan	Tahun	
	2014	2015
Direktur Utama	1	1
Wakil Direktur	3	3
Kepala Divisi	20	17
Kepala Bagian	53	58
Kepala Urusan	94	110
Staf	592	456
Total (orang)	763	645

Sumber: PT. INTI (Persero) (2015, p.78)

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.2, pada tahun 2015 terjadi penurunan jumlah karyawan sebesar 15,5% dari tahun 2014. Jumlah total karyawan tersebut meliputi karyawan tetap maupun karyawan yang dikontrak perusahaan melalui program Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Dari 645 orang total karyawan aktif di PT. INTI (Persero) per tahun 2015, 363 orang di antaranya merupakan karyawan *non-project* (tidak bekerja di lapangan), di mana Divisi *Human Capital Management* menyumbang jumlah SDM terbanyak sebesar 46 orang.

Tahun 2014 dapat dikategorikan sebagai masa yang berat bagi PT. INTI (Persero). Perusahaan mengalami kerugian finansial yang sangat besar, salah satunya ditandai dengan penurunan nilai *revenue* (pendapatan) secara drastis. Memiliki pendapatan sebesar

Rp1.462.072.600.000,00 pada tahun 2013, beberapa permasalahan baik dari pihak eksternal maupun internal menyebabkan pendapatan PT. INTI (Persero) turun drastis pada tahun 2014, yakni mencapai angka Rp815.947.800.000,00. Pendapatan tersebut kemudian kembali turun hingga nyaris 50% pada tahun 2015, dengan nilai hanya sebesar Rp420.991.680.000,00. Ilustrasi penurunan jumlah pendapatan PT. INTI (Persero) tersebut dapat disimak melalui Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 Grafik pendapatan PT. INTI (Persero) dalam kurun waktu lima tahun ke belakang

Sumber: PT. INTI (Persero) (2015,p.9)

Memasuki tahun 2015, PT. INTI (Persero) mencoba untuk perlahan bangkit dari keterpurukan dengan sisa sumber daya yang ada. Salah satu rencana yang disusun oleh PT. INTI (Persero) adalah penetapan 6 (enam) program strategis yang bertujuan untuk memangkas kerugian finansial. Keenam program strategis tersebut meliputi:

1. Program efisiensi dan optimalisasi
2. Transformasi SDM dan organisasi
3. *Financial restructuring*
4. *Excellence operational*
5. Pengembangan bisnis
6. Inovasi produk

Seluruh program strategis tersebut akan diterapkan secara bertahap, dengan harapan dampak yang dihasilkan akan lebih menyeluruh. Selama tahun 2015, beberapa program strategis tersebut telah mulai dilaksanakan, di antaranya program efisiensi dan optimalisasi, pengembangan bisnis, dan inovasi produk. Memasuki tahun 2016, PT. INTI (Persero) berkeinginan untuk tetap melanjutkan penerapan enam program strategis yang telah disusun,

dengan fokus utama melakukan pemangkasan pengeluaran melalui perbaikan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang direpresentasikan oleh program nomor 2 (dua), yakni transformasi SDM dan organisasi.

Salah satu kebijakan yang dicanangkan dalam rangka pengimplementasian program strategis transformasi SDM dan organisasi adalah penerbitan Surat Keputusan Direksi (SK Direksi) nomor KN010 tahun 2015 mengenai sistem remunerasi berdasarkan kinerja. SK Direksi tersebut kemudian menetapkan *Pay for Position* sebagai salah satu metode yang akan digunakan sebagai dasar sistem remunerasi baru PT. INTI (Persero). Beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk menerapkan sistem remunerasi tersebut adalah melakukan *job analysis* untuk membuat profil dari jabatan dan pekerjaan yang selanjutnya akan dievaluasi nilai (*worth*)-nya melalui kegiatan *job evaluation*.

Meski telah berdiri cukup lama, PT. INTI (Persero) belum memiliki sistem *job evaluation* yang terstruktur dan terpadu. Hal ini dikarenakan selama ini Divisi *Human Capital Management* yang mengelola segala urusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di PT. INTI (Persero) hanya fokus dalam urusan pengembangan tenaga kerja dan distribusi *work pay* saja, tanpa pernah melakukan proses *job evaluation*. Hal tersebut kemudian berdampak pada ketiadaan *job value* yang bisa digunakan sebagai standar remunerasi dan *career path* di PT. INTI (Persero). Saat ini, Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) tengah melakukan proses dokumentasi untuk keperluan kegiatan *job analysis* sebagai pendahulu *job evaluation*. Namun dikarenakan kekurangan tenaga ahli, proses dokumentasi yang seharusnya selesai di paruh pertama tahun 2016 tersebut belum terselesaikan hingga saat ini. Mengingat *deadline* penerapan program strategis ini adalah awal tahun 2017, PT. INTI (Persero) membutuhkan sistem *job evaluation* yang bisa langsung digunakan ketika proses *job analysis* selesai dilaksanakan.

Job evaluation merupakan sebuah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif atau ukuran dari sebuah pekerjaan dalam organisasi untuk menetapkan relativitas internal, serta sebagai dasar untuk merancang penilaian dan struktur gaji yang adil, pemeringkatan pekerjaan secara terstruktur, dan pengelolaan relativitas dalam pekerjaan (Armstrong et al., 2005, p.4). Kegiatan *job evaluation* memiliki beberapa alternatif metode dalam pelaksanaannya, seperti metode *ranking*, *grading*, *factor comparison*, *point system*, dll. Adamus (2009) mengungkapkan bahwa pada hakikatnya, nyaris seluruh metode yang digunakan untuk melakukan *job evaluation* memiliki prinsip yang sama, yakni memberikan penilaian kuantitatif terhadap aspek penilaian yang ditentukan secara kualitatif. Sayangnya, belum ada metode yang secara langsung turut memperhitungkan nilai relatif antara aspek-

aspek yang dinilai dalam kegiatan *job evaluation* itu sendiri. Selain itu, manusia juga dikenal dengan kekurangannya dalam melakukan estimasi dan membandingkan objek multi-kriteria dengan nilai yang berdekatan. Kekurangan tersebut berpotensi menggiring manusia pada inkonsistensi dalam melakukan evaluasi atau penyederhanaan yang berlebihan (*oversimplification*), yang dapat mempengaruhi aspek-aspek penilaian dalam *job evaluation* sekaligus hasil yang keluar dari proses tersebut. Salah satu alat bantu yang dianggap mampu memfasilitasi penyusunan metode *job evaluation* dengan karakteristik yang mampu mengatasi kekurangan dari metode lain yang sudah ada sebelumnya adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Saaty (2008) mengemukakan bahwa AHP merupakan teori pengukuran melalui perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparisons*) yang penentuan skala prioritasnya bergantung pada penilaian ahli. Perbandingan tersebut disusun menggunakan skala penilaian absolut yang mewakili seberapa besar sebuah elemen mampu mendominasi elemen lainnya sesuai dengan atribut masing-masing.

Metode *job evaluation* dengan alat bantu AHP ini akan menghasilkan *job value* dari proses perkalian bobot antar faktor (kriteria) dan subfaktor evaluasi pekerjaan dengan skor untuk setiap faktor dan subfaktor yang telah didapat sebelumnya. Faktor dan subfaktor yang menjadi kriteria dalam kegiatan *job evaluation* merupakan hasil adaptasi dan penggabungan dari berbagai kriteria yang digunakan oleh beberapa lembaga konsultan pengelolaan sumber daya manusia, seperti *Hay Method* oleh Hay Group, *STRATA* oleh PwC Luxembourg, dan *International Position Evaluation System* (IPE) oleh Mercer. Penentuan faktor serta subfaktor yang akan dijadikan kriteria evaluasi tersebut merupakan hasil diskusi dengan para ahli yang ada di PT. INTI (Persero), sedangkan untuk nilai kepentingan awal dan skor dari setiap faktor dan subfaktor evaluasi yang digunakan merupakan keputusan murni dari para ahli di PT. INTI (Persero). Nilai dari perkalian bobot hasil perhitungan dengan menggunakan AHP dengan skor yang didapat dari hasil pengolahan data isi kuesioner oleh responden akan menjadi *job value* bagi *job position* atau jabatan yang dievaluasi, kemudian selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja karyawan, penyusunan *career path*, dan landasan awal penyusunan sistem remunerasi. Divisi *Human Capital Management* (HCM) dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan jumlah karyawan *non-project* pada divisi tersebut adalah yang terbanyak di PT. INTI (Persero). Selain itu, meskipun masih belum lengkap, Divisi HCM memiliki dokumentasi *job information* yang cukup untuk dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini. *Job value* yang didapat diharapkan mampu menjadi landasan untuk memangkas pengeluaran PT. INTI (Persero) yang disebabkan oleh ketidaksesuaian pemberian remunerasi dengan jabatan dan kondisi pekerja yang seharusnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berikut merupakan identifikasi masalah yang terdapat pada penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Terjadinya permasalahan finansial pada perusahaan, salah satunya ditandai dengan penurunan pendapatan perusahaan secara drastis pada tahun 2014 dan 2015.
2. Target pelaksanaan program strategis perusahaan yang ditujukan untuk mengatasi permasalahan finansial yang terjadi tidak dapat tercapai secara tepat waktu.
3. Tidak lengkapnya informasi pekerjaan terdokumentasi yang dapat digunakan untuk kriteria evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).
4. Tidak terdapatnya metode *job evaluation existing* dari PT. INTI (Persero) yang bisa dijadikan acuan.

1.3 Rumusan Masalah

Berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Bagaimana menentukan kriteria yang akan digunakan dalam kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero)?
2. Bagaimana menentukan bobot untuk kriteria yang akan digunakan dalam kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) dengan menggunakan AHP?
3. Bagaimana menentukan *job value* untuk masing-masing *job position* melalui kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero)?

1.4 Batasan Masalah

Berikut merupakan batasan masalah dari penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Lingkungan kerja yang diamati hanya meliputi Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).
2. Penelitian ini hanya menghasilkan *job value* murni dari *job position* yang dievaluasi serta rekomendasi tindak lanjut bagi perusahaan.

1.5 Asumsi-asumsi

Berikut merupakan asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Tidak terdapat perubahan kebijakan dari perusahaan terkait dengan aspek-aspek yang akan dievaluasi.
2. Responden yang ditunjuk dalam proses pengambilan data dalam penelitian ini adalah ahli yang mampu memberikan penilaian yang objektif dan mampu mewakili populasi.

1.6 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Menentukan kriteria yang akan digunakan dalam kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).
2. Menentukan bobot untuk kriteria yang akan digunakan dalam kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) dengan menggunakan AHP.
3. Menentukan *job value* untuk masing-masing *job position* melalui kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).

1.7 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dari penelitian di PT. INTI (Persero).

1. Diperolehnya bobot untuk kriteria yang akan digunakan dalam kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero) dengan menggunakan AHP.
2. Diperolehnya *job value* untuk masing-masing *job position* melalui kegiatan *job evaluation* menggunakan AHP pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).
3. Diperolehnya *job value* untuk masing-masing *job position* melalui kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

