

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peran sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal.

Perkembangan dan kemajuan suatu perusahaan tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen penilaian jabatan memberi pengaruh sebagai kekuatan pendorong yang mampu memberi percepatan ke arah sana. Kualitas jabatan yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Sebuah perusahaan harus menetapkan standar pencapaian setiap jabatan, standar atau target yang harus dicapai dapat dibuat dalam bentuk kuantitas maupun kualitas. Kemudian harus dihitung beban kerja yang seharusnya diemban untuk setiap jabatan.

Penilaian jabatan adalah penilaian atas suatu jabatan untuk menilai apakah setiap jabatan ada yang bermasalah atau tidak. Dalam pelaksanaannya sekalipun setiap jabatan telah dianalisis dengan baik, bukan berarti tidak mungkin terjadi kesalahan dalam analisis yang telah dilakukan. Bahkan dalam praktiknya sangat banyak kekurangan yang terjadi, seperti adanya kekurangan atas suatu pekerjaan atau terjadi rangkap pekerjaan atau seseorang yang menempati suatu jabatan tidak mampu melakukan jabatan tersebut. Oleh karena itu suatu jabatan yang sudah dibuat perlu dinilai untuk mengetahui kondisi. Dengan mengetahui kondisi yang terjadi maka dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan koreksi dan menyempurnakan segala kekurangan yang terjadi.

Para penilai harus menilai jabatan agar dapat mengetahui tindakan atau langkah-langkah apa yang harus diambil selanjutnya. Umpan balik spesifik dapat membantu mereka dalam melakukan perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan berbagai keputusan lainnya. Divisi atau departemen SDM menggunakan informasi yang diperoleh dari penilaian jabatan untuk mengevaluasi keberhasilan program rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan, pelatihan, dan berbagai aktivitas lainnya.

Begitu juga halnya dengan struktur gaji, penyusunan struktur gaji pada suatu perusahaan sangat penting dilakukan. Pada umumnya menyusun struktur gaji, perlu adanya struktur organisasi perusahaan sehingga jabatan karyawan yang ada pada perusahaan dapat terorganisir dengan baik. Pada tingkat top manajemen (dewan direksi) pada umumnya tidak perlu dimasukkan ke dalam struktur gaji. Hal ini dikarenakan terdapat ketentuan tersendiri yang berdasar pada kode etik perusahaan. Untuk tingkat dibawah top manajemen perlu dibuat struktur gaji yang jelas.

Dalam hal ini dalam kompensasi terdapat faktor yang mempengaruhi yakni penilaian jabatan dan struktur gaji. Dengan penilaian jabatan maka akan mudah bagi perusahaan menentukan jumlah kompensasi kepada setiap karyawan sesuai dengan jabatannya. Penilaian jabatan menurut Kasmir (2016:46) adalah prosedur yang sistematis untuk menilai bobot suatu jabatan dengan membandingkan antara jabatan satu dengan jabatan lainnya dalam suatu organisasi guna penyempurnaan bobot atau nilai suatu jabatan”. Dapat disimpulkan bahwa penilaian jabatan merupakan upaya untuk menilai setiap jabatan apakah ada yang perlu diperbaiki atau tidak. Dengan adanya penilaian jabatan bertujuan untuk memperbaiki jabatan yang sudah ada, menjadi dasar untuk menentukan beban kerja, dan sebagai dasar untuk menentukan kompensasi.

Penilaian jabatan sangat penting untuk penetapan kompensasi dengan tepat. Penilaian jabatan adalah suatu cara yang sistematis untuk memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak. Penilaian jabatan sebenarnya bukanlah cara untuk menetapkan tingkat kompensasi, tetapi alat yang dapat dipakai pimpinan untuk mengidentifikasi jabatan-jabatan dalam suatu organisasi menurut derajat kepentingannya.

Pada dasarnya setiap orang karyawan bekerja dengan harapan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan jabatan dan beban kerja yang menjadi tanggung jawab. Namun tidak semua perusahaan dapat memberikan kompensasi yang sesuai bagi para karyawan. Hal ini mungkin dikarenakan salahnya mengukur nilai jabatan yang digunakan, atau mungkin hanya mengira-mengira nilai yang pantas meski sebenarnya tidak sesuai. Penilaian jabatan Puskud Jatim dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Penilaian Jabatan PUSKUD JATIM

N o.	Jabatan	Ruang Lingkup dan dampak	Koordinasi dan integrasi	Wewenang manajerial	Hubungan personal	Pengetahuan yang dibutuhkan jabatan
1.	KaBiro Umum dan Personalia	130	120		75	750
2.	Manajer Usaha Simpan Pinajm	130	95		50	750
3.	Manajer Perdagangan dan Jasa	130	100		65	750
4.	Staff Bagian Usaha	135	95		50	750
5.	Biro Keuangan	120	90		30	750
6.	Usaha Kemitraan	150	110		30	750
7.	Manajer PPOB	145	95		45	750
8.	Manajer Usaha	150	95		40	750

Sumber PUSKUD JATIM 2018 (diolah)

Berdasarkan tabel 1.1. di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian jabatan karyawan Puskud jatim bersifat objektif. Menurut Kasmir (2016:46) penilaian jabatan tersebut terdapat dua metode penilaian jabatan. Pertama metode kualitatif terdapat metode *job ranking* yang merupakan metode untuk menilai suatu jabatan secara keseluruhan dibandingkan dengan jabatan yang lain dalam satu perusahaan". Dari hasil penilaian ini akan diperoleh urutan peringkat dari jabatan mulai dari yang paling ringan sampai jabatan yang berat. *Job grading* jabatan-jabatan yang ada ke dalam kelompok atau kelas tertentu. Pengelompokan ini berdasarkan kesesuaian uraian jabatan yang disesuaikan dengan standar atau target yang telah ditentukan bagi setiap kelompok atau kelas jabatan tertentu. Kedua metode kuantitatif terdapat metode perbandingan penilaiannya didasarkan pada faktor kritis yang ada dalam suatu jabatan. Artinya harus ada beberapa jabatan yang dinilai sehingga dapat dibandingkan dan dinilai berdasarkan faktor kritisnya. Metode poin metode yang memberikan penilaian berdasarkan ranking yang diberikan persentase kepada setiap aspek yang dinilai. Artinya di dalam penilaian terdapat beberapa aspek

penilaian yang kemudian setiap aspek diberikan penilaian sampai batas tertentu.

Struktur gaji merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena secara signifikan berdampak kepada perilaku kerja karyawan terutama berkaitan dengan kompensasi yang akan diterima karyawan. Sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan yang berbakat dan terampil untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, karyawan seperti itulah yang sangat dicari. Sehingga struktur gaji yang menarik dan adil sering kali menjadi kunci untuk mendapatkan karyawan yang terbaik. Kompensasi yang adil adalah salah satu cara paling efektif untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Struktur gaji Puskud Jatim dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2 Struktur Gaji Puskud Jatim

	Jabatan	Golongan Jabatan	Upah Terkecil	Upah Terbesar
	Pengurus	Golongan I	-	-
	Pengawas	Golongan I	-	-
	Penasehat	Golongan I	-	-
	Direktur Utama	Golongan I	-	-
	Direktur Operasional	Golongan II	-	-
	SPI	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staff Ahli	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	KaBiro Umum dan Personalia	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Kabag Personalia	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staf Bag Pengadaan dan pelepasan	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staf Bag Sarana dan Prasarana	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Manajer Usaha Simpan Pinajm	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Kabag USP Puskud Jatim	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Kabag USP Terintegrasi	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Manajer Perdagangan dan Jasa	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Kabag Usaha Penggilingan Padi dan Beras	Golongan III	2.900.000	3.400.000

	Kabag Usaha Distributor	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Kabag Usaha SPBKB	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staff Bagian Usaha	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Biro Keuangan	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Kabag akuntansi	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staf bagian akuntansi	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Staf bagian pendapatan dan belanja	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Kasir	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Usaha Kemitraan	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	MPS	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	PMT	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Manajer PPOB	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Staff PPOB	Golongan III	2.900.000	3.400.000
	Manajer Usaha	Golongan II	3.450.000	4.300.000
	Staf Bagian Usaha	Golongan III	2.900.000	3.400.000

Sumber PUSKUD JATIM 2018 (diolah)

Dari penjelasan diatas Puskud Jatim menggunakan pembayaran Kompensasi (gaji,upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu (jam dan bulan). Gaji diterima oleh karyawan telah ditetapkan oleh pihak manajerial. Karyawan akan menerima upah berupa komisi jika karyawan tersebut dinilai kinerja pada bulan tertentu dinilai bagus (uang lembur). Puskud Jatim memberikan reward kepada karyawan yang loyal dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan seperti tiket liburan setiap tahun, emas, perjalan gratis untuk melaksanakan ibadah umroh, dan lain sebagainya.

Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Marwansyah, 2010:269). Tidaklah berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan inti sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didesain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Hal ini bukan berarti kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan harus berjumlah banyak (secara nominal). Kompensasi yang adil, layak, tetapi juga kompetitif merupakan

salah satu tantangan perusahaan. Singkatnya kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif secara murni akan dapat ditentukan jika nilai jasa yang dijual sepadan dengan gaji yang diterima oleh seorang karyawan.

Penilaian jabatan dan struktur gaji pada Puskud Jatim terakhir dilakukan pada tahun 2016 sehingga berdampak terhadap kompensasi karyawan saat ini. Dimana kompensasi yang diterima oleh para karyawan sedikit dibawah UMR Surabaya saat ini. Oleh karena itu, Puskud Jatim harus melakukan penetapan kompensasi yang sesuai dengan penilaian jabatan dan struktur gaji yang tepat dalam arti memiliki keadilan internal, yaitu sesuai dengan tugas, dan tanggung jawab. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi kompensasi yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadaan eksternal, yaitu kompensasi yang diterima sesuai dengan kompensasi yang ada di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama.

Jika demikian seberapa berpengaruh pengukuran nilai jabatan Puskud Jatim terhadap penetapan gaji karyawan dan apakah gaji yang telah ditetapkan sesuai dengan pengukuran nilai jabatan dan struktur gaji yang ada. Dalam penelitian ini akan dievaluasi mengenai penetapan kompensasi yang ada pada Puskud Jatim dengan cara meninjau ulang penilaian jabatan, struktur gaji yang sesuai dengan jabatan dan beban kerja setiap karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel penilaian jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Puskud Jatim?

2. Apakah variabel struktur gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi kakaryawan Puskud Jatim?
3. Apakah variabel penilaian jabatan dan struktur gaji berpengaruh simultan atau bersama-sama terhadap kompensasi karyawan Puskud Jatim?
4. Di antara variabel penilaian jabatan dan struktur gaji manakah yang berpengaruh dominan terhadap kompensasi karyawan Puskud jatim?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah variabel pennilaian jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Puskud Jatim.
2. Untuk mengetahui apakah variabel struktur gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi kakaryawan Puskud Jatim.
3. Untuk mengetahui apakah penilaian jabatan dan struktur gaji berpengaruh simultan atau bersama-sama terhadap kompensasi karyawan Puskud Jatim.
4. Untuk mengetahui apakah di antara variabel penilaian jabatan dan struktur gaji manakah yang berpengaruh dominan terhadap kompensasi karyawan Puskud jatim.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Puskud Jatim

Sebagai salah satu masukan guna mengetahui bagaimana prosedur penetapan kompensasi kepada para karyawan dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kesejahteraan karyawannya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi Puskud Jatim untuk menetapkan kompensasi para karyawan.

2. Bagi penulis

Memperoleh wawasan berfikir khususnya tentang teori penetapan kompensasi dan sebagai sarana belajar dalam mempraktekkan pengetahuan yang telah didapat selama perkuliahan untuk meneliti permasalahan yang timbul dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Universitas

Untuk menambah referensi bagi universitas sebagai masukan dalam menangani dan memperbaiki Reward Dan Punishment dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bisa menjadi acuan untuk program penelitian selanjutnya.