

## Upaya Merancang Penanggulangan Demotivasi Kerja pada Kasus Jabatan Plafon: Studi Kasus di BUMN X

AM Unggul Putranto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20343551&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Sejak semula BUMN X telah menggunakan golongan jabatan dan golongan gaji sebagai dasar pembinaan pekerja. Golongan individu adalah golongan yang didapat seorang pekerja ketika ia masuk ke perusahaan, yang didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman yang bersangkutan. Sedangkan golongan jabatan adalah golongan yang diperoleh dari hasil evaluasi jabatan terhadap bobot suatu jabatan (halaman 1).

Dengan sistem tersebut seorang pekerja dapat naik golongan jika golongan jabatannya masih lebih tinggi dari golongan individunya. Dengan kata lain kenaikan golongan individu dibatasi oleh besarnya bobot dari jabatan yang dipegangnya. Hal ini berarti golongan jabatan digunakan sebagai unsur motivasional bagi pekerja. Sementara itu di pihak lain, selama golongan individunya Lebih rendah dari golongan jabatan bisa dikatakan pekerja digaji dibawah beban jabatannya. Ironisnya pekerja justru termotivasi jika golongan gajinya masih di bawah golongan jabatannya, karena masih bisa berharap mendapatkan kenaikan gaji (halaman 2-3).

Masalah yang muncul tidak sekedar masalah motivasi, tapi bagi perusahaan berarti timbulnya kesulitan dalam pembinaan (mutasi dan promosi) pekerja, budget yang dikeluarkan lebih besar dan produktivitas kerja yang rendah (hal 3-4). Saat ini untuk melaksanakan pembinaan pekerja fungsi HRD mengacu pada struktur organisasi dan golongan jabatan yang dikeluarkan oleh fungsi Pengembangan Sistem (PS). Jika belum mencapai plafon, maka seorang pekerja dapat naik golongan, sedang jika sudah plafon yang dilakukan adalah (1) mencarikan jabatan lain yang golongannya (tentu saja tanggung jawabnya) lebih tinggi, (2) fungsi PS untuk melakukan reevaluasi jabatan (halaman 5).

Sebagai suatu sistem, penggunaan golongan gaji dan golongan jabatan cukup efektif dalam memotivasi pekerja, tetapi dapat dipastikan suatu saat golongan gaji pekerja sama dengan golongan jabatannya (biasa disebut plafon). Dalam posisi seperti ini dapat diprediksi mempengaruhi motivasi kerja pekerja, karena ia tidak dapat naik golongn lagi atau tidak dapat memperoleh kenaikan gaji (halaman 9).

Tinjauan teoritik dalam memahami masalah tersebut adalah didasarkan pada munculnya masalah motivasi ketika pekerja dihadapkan pada masalah jabatan plafon. Mengacu pada teori motivasi dari Hemberg, penyebab dari permasalahan ini adalah adanya faktor hygiene yaitu golongan plafon yang tidak merundingkan pekerja naik gaji, dan ini mempengaruhi motivasi kerja mereka (motivation jizctors). Oleh karena itu solusi terhadap permasalahan ini bukan dengan menghilangkan penyebab timbulnya faktor hygiene seperti menaikkan gaji atau tunjangan, tetapi melalui pendekatan lain yang bisa rnebangkitkan motivasi pekerja seperti pencapaian prestasi kerja (halaman 9-10).

Dari hasil penelitian administratif di Kantor Pusat (termasuk anak perusahaan) pada tahun 2000, terdapat 167 permintaan reevaluasi jabatan, namun lebih dari 60 persen tidak didasari alasan yang cukup untuk melakukan reevaluasi. Sedangkan sisanya, alasannya antara lain penggabungan jabatan, penambahan beban kerja, Uob enrichment dan perubahan struktur organisasi (halaman 27).

Untuk mendapat gambaran yang nyata akibat plafon golongan jabatan ini terhadap motivasi pekerja, dilakukan pendekatan kualitatif yaitu dengan melakukan wawancara di salah satu Unit Usaha (Unit Pemasaran dan Niaga IV Semarang) kepada pemegang jabatan yang plafon, atasan yang bersangkutan dan kepada Kepala fungsi HRD dan PS (Pengembangan Sistem) setempat. Wawancara difokuskan pada apa yang dilakukan oleh pemegang jabatan ketika tahu bahwa jabatannya plafon, kebijakan yang diambil fungsi HRD dan pertimbangan fungsi PS dalam melakukan evaluasi jabatan (halaman 29-33).

Rekomendasi yang diberikan dalam tulisan ini adalah memisahkan keterkaitan antara golongan jabatan dan golongan gaji dalam pembinaan pekerja, dengan harapan motivasi pekerja tidak lagi pada 'mengejar' golongan jabatan, tetapi bagaimana meningkatkan kompetensinya dan 'mengejar' kinerja agar gajinya meningkat (halaman 38).

Untuk itu yang akan dijadikan pedoman adalah golongan jabatan saja, yang dihitung berdasarkan sistem evaluasi yang 'menghitung' know-how, problem solving dan accountability dari suatu jabatan. Rumusan besarnya gaji tidak dibahas dalam tulisan ini, tetapi hanya sejauh mengetengahkan faktor-faktor apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan struktur gaji. Faktor-faktor tersebut adalah digunakannya market survey dari beberapa perusahaan sejenis untuk menentukan besarnya gaji beberapa jabatan ditambah dengan tunjangan-tunjangan. Berdasarkan regresi dari beberapa jabatan kunci tersebut, dibuat secara menyeluruh gaji jabatan-jabatan lain berdasarkan score evaluasi jabatan.