

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Salah satu tugas Manajemen Personalia yang paling sulit adalah masalah kompensasi. Hal ini mengingat kompensasi merupakan aspek yang sangat sensitif terhadap harmonisan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, sehingga harus diselesaikan dengan rasional, logis dan dapat dipertanggung jawabkan.

. Pengertian Evaluasi Pekerjaan

Dalam suatu organisasi, jika ada tugas yang memungkinkan dilakukannya tindakan mempekerjakan seseorang, maka terciptalah suatu posisi atau jabatan. Dengan adanya posisi ini, maka dibutuhkan orang yang akan menjalankan tugas dan kewajiban serta menerima tanggung jawab sesuai dengan jabatannya. Hal ini disinggung oleh Elizur (1987 : 4)

Position is an aggregate of duties, tasks, and responsibilities requiring the service of one individual.

Pekerjaan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan jabatan yang memiliki keserupaan di dalam tugas utamanya.

Elizur (1987 : 4) menerangkan bahwa :

A job has been defined as a group of positions which are identical with respect to their major or significant tasks.

Sampai kini, telah banyak ahli Manajemen Personalia yang memberikan definisi terhadap evaluasi pekerjaan. Dalam buku The Hague (1951:1), tercantum definisi sebagai berikut:

Job evaluation is a method which helps to establish a justified rank order of job as a whole, being a foundation for the setting of wages.

Selanjutnya definisi evaluasi pekerjaan menurut beberapa pakar lainnya seperti Ray Edwards dan Stuart Paul (1975:1) menegaskan bahwa :

Job evaluation can be defined as a technique which determines, on a systematic basis, the relative worth of a group of jobs payment purposes.

Sedangkan D. W. Belcher (1974:88) mengemukakan bahwa:

Job evaluation means the comparison of jobs by the use of formal and systematic procedures in order to determine the relative position of one job to another in a wage or salary hierarchy. The real object of investigation and comparison is 'value' to the organization.

Dan definisi menurut ILO (1980:2), adalah :

Job evaluation is the process of determining systematically, and as objectively as possible, the differential rates of pay.

Simpulan yang dapat diperoleh dari definisi-definisi di atas adalah :

Evaluasi pekerjaan adalah usaha menentukan peringkat pekerjaan, secara sistimatis dan melalui prosedur-

prosedur tertentu.

- b. Usaha menentukan peringkat pekerjaan ini, dimaksudkan untuk dapat menyusun tingkat balas jasa yang dirasa adil dan layak sesuai dengan bobot pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- c. Adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistimatis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan tertentu, dan dengan demikian memberikan dasar untuk suatu sistim penggajian yang bersaing.

Sedangkan sasaran utama yang hendak dicapai oleh evaluasi pekerjaan ini, menurut Dov Elizur (1987:5), adalah :

1. To compare jobs and determine their level within each occupational group.
2. To compare jobs between occupational groups: that is, to see whether the level of job X in one occupational group is equivalent to, higher or lower than, job Y in another occupational group.

Dari kutipan tersebut di atas, dapat diketahui sasaran pertama dari evaluasi adalah untuk membandingkan beberapa pekerjaan serta menentukan tingkatnya di dalam masing-masing kelompok. Sedangkan sasaran selanjutnya adalah untuk mengetahui apakah pekerjaan di satu kelompok lebih rendah, sederajat atau lebih tinggi jika dibandingkan dengan sebuah pekerjaan pada kelompok lainnya.

Sasaran pertama sangat bermanfaat untuk kepentingan promosi, perencanaan karier dan pembinaan personalia. Sedangkan sasaran kedua berguna dalam rangka perbandingan pah. Kedua sasaran tersebut diharapkan dapat dicapai secara bersamaan melalui evaluasi pekerjaan.

Aperti metode-metode lainnya yang mengandung nilai-nilai positif disamping beberapa keterbatasannya, evaluasi pekerjaan pun demikian pula. Hal ini harus dipertimbangkan secara seksama sebelum suatu organisasi memutuskan akan mempergunakan suatu metode tertentu. Menurut Dov Elizur (1991:9), keuntungan utama evaluasi pekerjaan adalah :

1. It is a method of systematic comparison of jobs to determine the relative position of jobs and thus provide the basis for an equitable pay system.
2. It provides means for dealing with existing inequities and for preventing creation of new inequities.
3. It provides a framework for management union bargaining, principles, the general wage structure, wage levels and wage increments rather than job by job discussions.
4. It provides means for dealing with grievances, and grievances may be expected to be reduced once the system was accepted.
5. The pay level of newly established jobs can be determined systematically without danger of creating new inequities.
6. Employees can easily comprehend their prospect for higher earnings in their present situation and know which jobs to choose in order to get higher pay.

Secara singkat, dapat dirangkumkan bahwa evaluasi pekerjaan memiliki keuntungan sebagai dasar untuk suatu sistem pembayaran yang sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi seorang karyawan sehingga dapat ditentukan besarnya upah yang adil dan memberikan rasa puas kepada karyawan.

Satu hal yang perlu ditegaskan bahwasannya evaluasi pekerjaan bukanlah suatu sarana untuk menentukan jumlah imbalan jasa secara mutlak, tetapi harus diselaraskan dengan penilaian prestasi yang berlaku di dalam sistem manajemen personalia.

1. Metode-metode Evaluasi Pekerjaan

Metode penilaian pekerjaan pada umumnya dapat digolongkan dalam dua kategori menurut Dov Elizur (1991:25) yaitu :

1. Metode-metode Non-Kuantitatif

a. Metode rangking (*ranking method*)

b. Metode uraian golongan (*The job grading / classification method*)

2. Metode analisa kuantitatif (*Quantitative analytical methods*)

a. Metode perbandingan faktor (*Factor comparison methods*)

b. Sistem angka (*Point system*)

a. Metode Rangking (The Ranking Methods)

Sistem ini merupakan sistem yang paling sederhana dan banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan kecil di luar negeri yang memiliki proses produksi dan proses administrasi yang sederhana.

Adapun proses evaluasinya menurut Heidjrachman (190:147) adalah sebagai berikut :

1. Spesifikasi jabatan yang ada, dipisah-pisahkan berdasarkan atas urutan tingkatnya serta kesukarannya.
2. Jabatan-jabatan tersebut kemudian diperbandingkan satu dengan yang lain dan nilai oleh suatu tim guna menentukan hasil perbandingan tersebut.
3. Dari hasil perbandingan tersebut kemudian disusunlah suatu urutan-urutan jabatan (ranking) guna menentukan besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

Metode ini sangat sederhana, sehingga sangat baik untuk perusahaan-perusahaan kecil dengan proses administrasi dan produksi yang sederhana. Metode juga amat murah biayanya. Kelemahan dari metode ini ialah karena jabatan-jabatan yang ada diperbandingkan begitu saja tanpa hasilnya menjadi kurang teliti. Hal ini dapat menimbulkan kegelisahan bagi karyawan perusahaan.

Tengenai evaluasi pekerjaan dengan metode rangking, Dov Elizur (1991:26), menjelaskan bahwa :

Jobs are compared with one another on the basis of general impression and are directly ranked from high-

est to lowest, without using evaluation items or other analytical procedures.

Dari keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa proses metode rangking dilakukan dengan membandingkan berbagai pekerjaan secara umum dan langsung memberikan peringkat dari yang paling tinggi sampai terendah tanpa melalui pokok evaluasi atau prosedur analisa.

Karena perbandingan yang dilakukan tanpa adanya standar tertentu, metode rangking memiliki keterbatasan seperti yang dikatakan oleh Peterson, (1975:41);

It is a highly subjective method and depends upon the experience of the people doing the ranking."

Metode rangking mempunyai tingkat subyektifitas yang tinggi dan ketepatan pelaksanaan metode sepenuhnya bergantung kepada pengalaman pembuatnya.

Contoh penerapannya :

Dalam suatu departemen, memiliki empat jabatan, yaitu jabatan A, B, C dan D, ini saling dibandingkan satu dengan yang lain. Menurut Heidjrachman (1988:1448) jumlah perbandingan dapat diketahui dengan rumus :

$$\text{Jumlah perbandingan} = \frac{N(N-1)}{2}$$

dimana : N = Jumlah jabatan yang ada

Dari hasil perbandingan ini disusunlah suatu rangking hasilnya, misalnya sebagai berikut :

TABEL 1.1 Contoh hasil Peringkatan

R a n g k i n g	J a b a t a n
1	A
2	B
3	C
4	D

Sumber : Heidjrachman (1993:148)

1. Metode uraian golongan (The job grading/classification methods)

Merupakan penyempurnaan dari metode rangking, yaitu melalui penyusunan kelompok pekerjaan yang akan dipakai dinilai. Proses evaluasi dari metode ini menurut Heidjrachman dalam bukunya menerangkan (1985:49-64) adalah sebagai berikut :

- . Penentuan kelas pekerjaan. Kelas ini dapat disusun menurut struktur pekerjaan maupun menurut fungsi pekerjaan.
- . Penentuan golongan tingkat dalam kelas pekerjaan.
- . Menentukan definisi golongan tingkat kelas pekerjaan.
- . Membandingkan spesifikasi pekerjaan dengan spesifikasi golongan tingkat kelas pekerjaan.

Metode ini masih merupakan metode yang sederhana, murah dan mudah diterapkan. Untuk perusahaan yang masih kecil dan memiliki pekerjaan yang masih sederhana, metode ini memberikan hasil yang lebih memuaskan dari pada metode ranking sederhana. Keburukan dari metode ini ialah karena sifatnya yang masih sederhana, metode ini tidak efektif untuk diterapkan pada perusahaan yang besar dan memiliki pekerjaan yang kompleks.

Dov Elizur dalam bukunya menerangkan (1987:21) bahwa proses "*job grading*" adalah sebagai berikut :

A series of jobs level are first decided upon and described in this method, based on significant differences in skill, responsibility, and similar job aspects. Jobs are usually first classified into job series and job classes, and each job class is assigned the grade level which would appear most appropriate to the task, and responsibility involved.

Contoh penerapannya :

Pertama-tama disusun kelas-kelas jabatan, beserta deskripsi jabatannya atau spesifikasi jabatannya. Contoh berikut :

TABEL 1.2 Kelas dan Diskripsi Jabatan

KELAS Jabatan	SPESIFIKASI JABATAN			
	Kederdasan	Pengalaman	Pendidikan	Tanggung jawab
Pimpinan Atas	Cerdas	Pengalaman	Tinggi	Besar/ langsung
Pimpinan menengah	Agak cerdas	Sedikit pengalaman	Menengah	Sedang/ tidak langsung
Pimpinan bawah	kurang cerdas	Kurang pengalaman	Bawah/ dasar	Ringan/ lapor

Sumber: Heidjrachman Ranupandojo (1993:149)

Setelah disusun kelas-kelas jabatan beserta deskripsi atau spesifikasinya dapat dimulai, yaitu dengan membacakan deskripsi atau spesifikasinya, kemudian dicocokkan masuk ke kelas jabatan yang mana.

Contoh :

- Jabatan :

Mandor pabrik

- Spesifikasi :

Kecerdasan : kurang

Pendidikan : SD/SLP

Pengalaman : 1 tahun

Tanggungjawab : Melaporkan setiap kejadian kepada atasannya.

Dengan membaca spesifikasi seperti tersebut diatas, sepatutnya diketahui bahwa jabatan Mandor di pabrik tersebut

masuk ke dalam pimpinan bawah, sehingga jabatan mandor memperoleh upah setingkat dengan pimpinan bawah.

edangkan uraian dari metode analisa kuantitatif sebagai berikut :

. Metode perbandingan faktor

Sifatnya lebih sistematis dan teliti dalam membandingkan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. menurut Gary Dessler (1984:359-365) proses dari metode ini :

here are several steps in factor comparison method :

1. Obtain job information.
2. Select key "benchmark job".
3. Rank key jobs by factor.
4. Distribute wage rates by factors.
5. Rank key jobs according to wages assigned to each factor.
6. Compare the two sets of rankings to screen unusable key.
7. Construct the job comparison scale.
8. Use the job comparison scale.

metode ini menggunakan beberapa faktor. Berdasarkan Doolittle (1987:84) faktor yang biasa dipakai adalah :

1. **Mental requirement** - mental abilities required, such as judgement, patience, intellect, capacity to get along with others, and so forth.
2. **Skill required.**
3. **Physical requirements** - bodily efforts necessary in the performance of a job, such as lifting, carrying, bending, and so forth.
4. **Responsibility** for equipment, purchases, money, it includes also supervising of other people.
5. **Working condition** refers to environmental conditions that make the performance of job dangerous or safe, pleasant or disagreeable.

Metode ini lebih kompleks daripada dua metode yang telah dijelaskan di atas. Tetapi dalam praktek kurang disukai karena kurang teliti pada sistim point-nya.

Proses penerapan sistem ini menurut Heidjrachman (1993:150) adalah sebagai berikut :

- a. Memilih dan memberikan penjelasan terhadap faktor-faktor jabatan yang akan dinilai.
- b. Sesudah faktor atau sub faktor ditentukan, lalu diadakan pemilihan jabatan-jabatan kunci jabatan yang akan dijadikan jabatan kunci hendaknya memenuhi persyaratan sebagai berikut :
 - Memiliki deskripsi yang cukup jelas.
 - Merupakan jabatan yang cukup penting.
 - Memiliki faktor jabatan yang dipandang cukup luas.
 - Jabatan yang hendak dipilih hendaknya mencakup jabatan-jabatan pada tingkatan gaji yang terendah hingga tertinggi.
- c. Apabila jabatan kunci sudah dipilih, maka diadakanlah penilaian atau faktor-faktor jabatannya. Hal ini dilakukan oleh suatu tim/komite/panitia.
- d. Setelah rangking jabatan kunci atas faktor-faktornya tersusun, kemudian dapat disusun alokasi darinilai uang untuk menentukan besarnya upah. Nilai uang untuk setiap faktor jabatan disusun dan disepakati bersama oleh komite.
- e. Jika tabel rangking dan nilai rupiah untuk jabatan-jabatan kunci sudah tersusun, maka diadakan penilaian terhadap jabatan-jabatan lain dengan cara membandingkan faktor-faktor jabatannya dengan faktor-faktor jabatan kunci.

ibandingkan dengan metode rangking sederhana dan job grading, metode ini lebih sistimatis dalam membandingkan jabatan yang ada dalam perusahaan. Bagi karyawan metode ini lebih mudah dipahami dan mempunyai perhitungan-perhitungan lebih teliti. Sedang kelemahan dari metode ini adalah penilaiannya masih kasar dan tidak langsung.

d. Sistem angka (Point rating system)

Metode ini paling banyak dipakai dalam praktek. Hal ini disebabkan karena sifat-sifat dari metode ini sendiri yang dianggap lebih teliti di dalam menentukan nilai suatu jabatan. Menurut Keith Davis (1985:320) proses metode ini:

The point system involves the following six steps :

1. Determine critical factors
2. Determine levels of factor
3. Allocate points to subfactors
4. Alocate points to the levels
5. Develop the point manual
6. Apply the point system

Sedangkan faktor yang dipakai oleh metode ini dijelaskan oleh Dov Elizur (1987:88-87), yaitu :

1. Skill - education, experience, initiative, training, knowledge, manual dexterity, judgement.
2. Effort - mental, physical.
3. Reponsibility - equipment or proseses, material or product, public relation or cooperation, safety or others, work or others.
4. Work condition - risk of injury or disease, hours of work.

Secara singkat proses evaluasi jabatan dengan metode ini menurut Heidjarachman (1985:65-98) adalah sebagai berikut :

1. Memilih dan menentukan pokok-pokok penilaian. Adapun pokok-pokok penilaian yang dipakai oleh metode ini yaitu :
 - a. Ketrampilan : Pendidikan, pengalaman, inisiatif, pelatihan, pengetahuan, ketangkasan tangan, pertimbangan.
 - b. Usaha : Mental dan fisik.

c. Tanggungjawab :

Peralatan atau proses, bahan atau produk, hubungan masyarakat atau kerjasama, keamanan orang lain, pekerjaan orang lain.

d. Keadaan kerja :

Resiko akan luka-luka atau penyakit, jam kerja. Masing-masing pokok ini ditetapkan secara tepat dan cermat sesuai kondisi dan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan.

2. Penentuan tingkat pokok penilaian dan definisinya.
Penilaian tersebut dibagi-bagi lagi dalam tingkatan-tingkatan (degree).

3. Pemberian nilai untuk tiap pokok penilaian.
Untuk penentuan nilai ini, pada prakteknya sering digunakan suatu standar nilai yang sudah ditetapkan melalui suatu diskusi. Bahkan standar nilai ini sudah diuji dan diteliti oleh suatu tim khusus nilai yang dibentuk oleh Asosiasi Manager Personalia di Singapura. Setelah dikaji oleh pakar manager personalia di dunia perbankan keabsahan dari standar nilai ini dalam praktek dapat dipertanggungjawabkan. Sistem yang digunakan ini dinamakan "Sneff System", yang menetapkan banyaknya tingkatan pada setiap pokok penilaian menjadi tujuh tingkatan, yaitu :

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman
- c. Kompleksitas
- d. Tanggungjawab pengawasan
- e. Komunikasi
- f. Beban kerja
- g. Lingkungan kerja

Selain itu penilaian pekerjaan ini dilakukan hanya sampai tingkat supervisory, sedangkan untuk tingkat manajerial merupakan hasil diskusi atau keputusan direksi.

Standar nilai yang telah ditetapkan ini dapat dilihat pada tabel 2.3 dibawah ini :

TABEL 2.3 Standar nilai

FAKTOR	D E G R E E							WEIGHTAGE
	a	b	c	d	e	f	g	
Pengetahuan	25	32	42	55	71	92	120	24
Pengalaman	35	46	59	77	100	-	-	20
Kompleksitas	32	41	53	69	90	-	-	18
Tanggungjawab supervisor	26	34	44	58	75	-	-	15
Komunikasi	19	25	32	42	55	-	-	11
Beban mental	12	16	21	27	45	-	-	7
Lingkungan kerja	9	11	15	19	25	-	-	5

SUMBER : Human Resources Departement
PT. Sanwa Indonesia Bank

4. Penilaian pekerjaan
Tahap berikutnya adalah memberikan nilai atau bobot pada pekerjaan yang akan dinilai. Biasanya di dalam perusahaan dipilih beberapa pekerjaan kunci untuk dinilai. Sehingga setiap kelompok pekerjaan hanya mempunyai satu atau dua kunci yang akan dinilai.
5. Tabel nilai-nilai pekerjaan
Seandainya semua pekerjaan telah dinilai, maka akan didapatkan nilai-nilai dari seluruh pekerjaan. Nilai-nilai pekerjaan ini kemudian disusun dalam suatu tabel, menyusun tabel ini maka yang harus dilakukan adalah menentukan jumlah golongan sesuai dengan pendekatan yang ada di perusahaan tersebut serta menentukan lebar jarak dari tiap golongan. Lebar jarak ini dapat dari angka tertinggi kurang terendah dari semua pekerjaan yang dinilai dikurangi jumlah golongan kurang satu dibagi jumlah golongan.

2. Keadilan dan Kelayakan Dalam Pengupahan

Di dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan prinsip keadilan dan kelayakan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu harus dibagi sama rata. Teori Jaques (1961) tentang bayaran yang adil menyatakan bahwa orang mempunyai suatu penafsiran intuitif tentang kemampuannya, tingkat pekerjaannya dan kemampuan mereka dipergunakan sebagaimana mestinya dan tingkat pembayaran mereka sesuai dengan tingkat pekerjaan mereka, maka terdapatlah suatu keseimbangan psikologis. Tetapi jika bayaran itu kurang atau lebih dari yang dapat dibenarkan oleh tingkat pekerjaannya, maka orang-orang merasakan adanya ketidakadilan dan mereka memberikan reaksi terhadapnya.

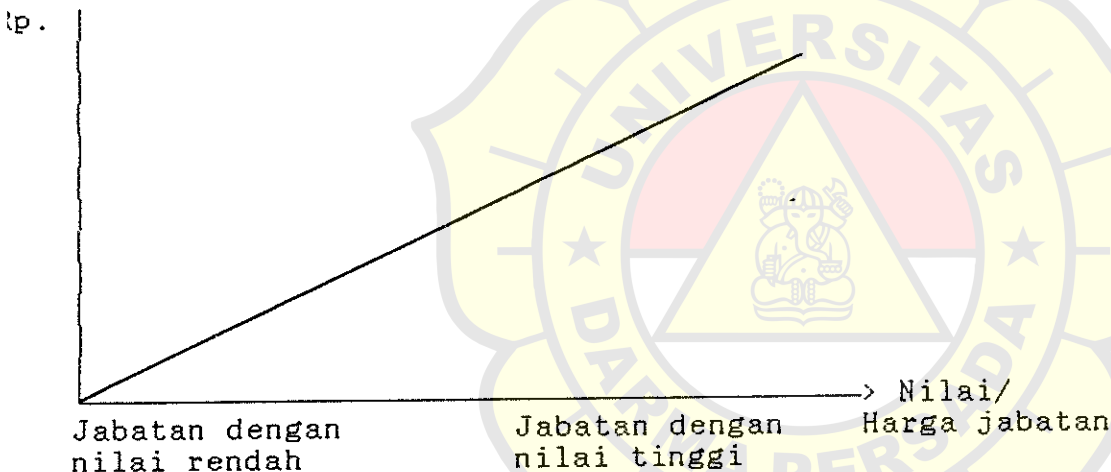
Keadilan atau ketidakadilan dirasakan jika seseorang membandingkan nisbah masukan-keluarannya, secara sadar atau tidak, dengan apa yang dirasakan sebagai nisbah orang lain. Adam (1965) mendalilkan bahwa orang-orang menentukan keadilan dengan membandingkan masukan dan keluaran mereka dengan masukan dan keluaran dari seorang yang sebanding. Adam (1963) mendalilkan bahwa akibat dari ketidakadilan adalah ketegangan, dimana orang berusaha untuk mengurangi atau menghilangkannya dengan cara :

- a. Secara sadar menyimpangkan masukan-keluaran.
- b. Berusaha mengubah masukan-keluaran orang yang diperbandingkan.

- . Benar-benar mengubah masukan-keluarannya sendiri.
- . Benar-benar mengubah orang yang diperbandingkan.
- . Meninggalkan pekerjaan.

Keadilan dalam pengupahan ini sering disebut sebagai konsistensi internal (internal equity).

Gambar 2.1 Keadilan Dalam Pengupahan



Sumber : Buku Manajemen Personalia (Heidjrahman 1994 : 140)

Disamping masalah keadilan, maka perlu diperhatikan pula unsur kelayakan. Pengertian kelayakan ini bila diperoleh melalui perbandingan penggajian pada perusahaan-perusahaan lain sejenis. Perbandingan tersebut juga dimaksudkan untuk menjaga "external equity", dimana apabila gaji dalam perusahaan lebih rendah daripada perusahaan lain, maka ini bisa mengakibatkan kesulitan

agi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Untuk menjaga keseimbangan "external equity" adalah dengan cara melakukan survey penggajian.

Dengan terpenuhinya persyaratan internal dan external consistency ini dengan menggunakan evaluasi jabatan dan melaksanakan survey penggajian, maka dapat disusun suatu struktur upah yang adil dan layak.

. Indikator-indikator Turunnya Semangat dan Gairah Kerja (Moral Kerja)

Menurut Alex S. Nitisemito (1982:161) tanda-tanda dari turunnya semangat dan gairah kerja antara lain adalah :

- a. Turun/rendahnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang naik/turun
- c. Labour turn over yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi/naik
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang seringkali terjadi
- g. Pemogokan

Jadi apabila suatu perusahaan mampu menghindari turunnya semangat dan gairah kerja karyawan, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Dari seluruh tanda-tanda turunnya semangat kerja tersebut di atas, hanya dua faktor yang dijadikan dalam penyusunan tugas akhir ini. Kedua faktor tersebut adalah :

. Tingkat absensi

Pengertian absen di sini adalah apabila seorang karyawan tidak hadir di tempat kerjanya. Apabila banyak karyawan yang tidak masuk kerja, akan menyulitkan perusahaan mencapai target.

Tingginya tingkat absensi ini akan menyulitkan perusahaan, walaupun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu absen.

Untuk menghitung tingkat rata-rata absensi menurut Heidjrachman (1988:34) adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen / tahun}}{\text{Jml.karyawan x Jml. hari kerja / tahun}}$$

. Perputaran karyawan

Maksud dari turn over adalah aliran karyawan yang masuk dan keluar dari perusahaan. Semakin tinggi tingkat turn overnya, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Hal ini akan merugikan perusahaan sebab keluarnya karyawan akan lebih menambah biaya-biaya perusahaan.

Menurut Heidjrachman (1990:35-36) biaya-biaya tersebut antara lain :

1. Biaya penarikan karyawan
Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penggantikan.
2. Biaya latihan
Menyangkut waktu pengawas, departement persona-lia dan karyawan yang terlatih.
3. Apa yang dikeluarkan karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru itu.