

## **BAB V**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. PAL INDONESIA merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang industri berat dengan spesialisasi pembuatan kapal sebagai produk utama. Disamping itu perusahaan juga merupakan *nation's premier industry* di bidang *general engeneering*.

Dalam sejarahnya ide untuk membangun industri perkapalan di Indonesia dimulai oleh Gubernur Jendral V.D. Capellen pada tahun 1822 dengan tujuan menunjang armada laut Kerajaan Belanda di wilayah Asia. Pada tahun itu juga dibentuk suatu komisi guna mengadakan penyelidikan mengenai tempat dan sarana untuk keperluan pendirian industri perkapalan tersebut dan akhirnya menetapkan Ujung(Surabaya) sebagai daerah yang memenuhi syarat untuk tempat mendirikan sebuah industri perkapalan.

Pada tahun 1849 sarana perbaikan dan pemeliharaan kapal mulai terwujud di daerah Ujung yang dikembangkan dengan tambahan berbagai sarana baru sesuai dengan kemajuan teknologi pada masa itu. Sarana tersebut diresmikan menjadi milik pemerintah Belanda dengan nama *Marine Establishment*(ME) pada tahun 1939.

Pada waktu Jepang berkuasa di Indonesia, peranan ME tidaklah berubah yakni sebagai sarana perbaikan dan pemeliharaan kapal AL Jepang di bawah pengawasan Kaigunse 21-24 Butai. Di jaman perang kemerdekaan ME kembali dikuasai

oleh tentara pendudukan Belanda, dan baru pada tanggal 27 Desember 1949 diserahkan kepada Pemerintah Indonesia dan diberi nama Penataran Angkatan Laut(PAL). Tugas dan peranan PAL tetap, yaitu mendukung perbaikan dan pemeliharaan serta menjadi Pangkalan Angkatan Laut RI. PAL terus berperan dan berkembang menurut irama perkembangan teknologi dan mengalami perubahan pengelolaan seiring dengan perubahan politik pemerintah pada saat itu.

Terhitung mulai April 1960, ditetapkan “Peraturan tentang organisasi PAL” berdasarkan SK Menteri Keamanan Nasional No.MP/A/00380/60. Dengan keputusan Presiden RI No.370/1961 tanggal 1 Juli 1961, PAL dilebur ke dalam Departemen Angkatan Laut dan selanjutnya dipergunakan untuk kepentingan ALRI. Segala sesuatu yang berkaitan dengan peleburan PAL dan penyerahannya diatur lebih lanjut oleh Menteri Keamanan Nasional pada waktu itu. Realisasi tersebut berdasarkan SK Menteri Koordinator Departemen Pertahanan & Keamanan/Kepala Staf Angkatan Bersenjata No.M/242/64, tanggal 1 Januari 1964 yang menentukan antara lain : Bahwa Penguasaan atas PAL beserta segala kekayaannya diserahkan dari Menteri Nasional cq. Menko Hankam/KSAB kepada Menteri Angkatan Laut/Panglima AL. Serta bahwa sejak tanggal 1 Januari 1964 status PAL tidak lagi perusahaan negara.

Seiring dengan perkembangannya perusahaan tersebut kemudian diubah menjadi bentuk Komando dengan nama Komando Penataran Angkatan Laut(KONATAL) pada tahun 1970, lalu diperkuat dengan SK.MENHANKAM No. SKEP/A/39/VII/1971 tentang pokok-pokok Organisasi dan Prosedur Angkatan Laut. Setelah itu dengan PP No. 14 th. 1978, KONATAL dijadikan badan hukum yang berbentuk Perusahaan Umum dengan nama “Perum Dok dan Galangan Kapal”.

Kemudian dengan PP. No.4 th.1980 dan Akte Pendirian No.12 tanggal 15 April 1980 status Perum diubah menjadi PT dengan nama PT. PAL INDONESIA(PERSERO).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, PT. PAL INDONESIA dibentuk atas dasar :

- a. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 1980.
- b. Akte Notaris No. 12 tanggal 15 April 1980.

Serta PT. PAL INDONESIA merupakan :

- a. Pengalihan bentuk dari Perum Dok dan Galangan Kapal
- b. Pengalihan bentuk dari peraturan TNI AL.

#### **5.1.2. Misi dan Visi Perusahaan**

Visi PT. PAL Indonesia adalah akan menjadi perusahaan perkapalan dan rekayasa berkelas dunia yang dihormati. Berkelas dunia yaitu dalam lingkup kualitas sumber daya manusia, produk dan pelayanan, budaya, organisasi dan metodenya. Sedangkan dihormati dalam karena :

- a. Bersungguh-sungguh memberikan nilai tambah pada produk dan pelayanan untuk mencapai antusiasme pelanggan.
- b. Bersungguh-sungguh menjaga kehormatan dan integritas perusahaan.

Misi PT. PAL Indonesia yaitu meningkatkan kesejahteraan bangsa melalui pemuasan pelanggan dan Insan PAL Indonesia(para pemegang saham, dewan komisaris, direksi, para karyawan dan rekanan), serta menjadi bagian penting dalam mendukung pertahanan dan keamanan nasional.

### 5.1.3. Struktur Organisasi PT. PAL INDONESIA

gambar 5.1

Struktur Organisasi di PT. PAL INDONESIA

Sumber : Data sekunder PT. PAL Indonesia

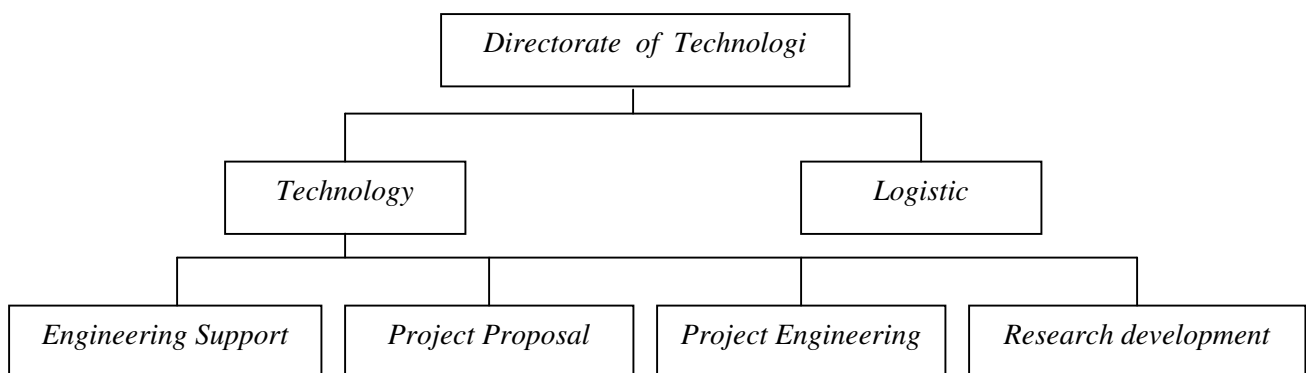
Untuk mengelola tugas dan tanggung jawab yang ada, maka dibentuklah struktur Organisasi Fungsional PT. PAL INDONESIA, sesuai dengan SKEP nomor : SKEP/021/DU/S/VIII/1999 dengan susunan elemen organisasi sebagai berikut :

- General Affairs/Direktoral Umum : bertugas pokok untuk menjabarkan kebijakan Direktur Utama di bidang perencanaan dan pembinaan SDM, pembinaan kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan hidup maupun pembinaan organisasi dan metoda serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatan umum yang meliputi : pengamanan perusahaan, kontrak, asuransi dan hukum.
- Commercial/Direktorat Komersial : bertugas pokok untuk menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengembangan di bidang komersial maupun bidang-bidang lainnya sesuai dengan pengarahan dan ketentuan Direktur Utama.
- Finance/Divisi Keuangan : bertugas pokok menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian, administrasi dan akuntansi keuangan perusahaan.
- Technologi/Divisi Teknologi : Bertugas pokok menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengembangan pada bidang teknologi maupun bidang-bidang lainnya sesuai dengan pengarahan dan ketentuan Direktur Utama. Dalam era komputer ini Divisi Teknologi memegang peranan yang sangat penting dalam proses desain karena semua proses desain telah memanfaatkan teknologi komputer. Oleh karena, itu maka sekarang kedudukan divisi tersebut merupakan salah satu eselon tingkat divisi di perusahaan yang memiliki kedudukan langsung dibawah Direktur Utama, dimana pimpinannya dijabat oleh seorang Direktur

Teknologi. Dengan keistimewaannya maka divisi ini memiliki tugas pokok antara lain menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengembangan pada bidang teknologi maupun bidang-bidang lainnya, sesuai dengan pengarahan Direktur Utama sehingga dalam melaksanakan tugas pokoknya Direktur Tekonologi bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama. Disamping itu fungsi lain dari Direktorat Teknologi diantaranya adalah :

1. Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam bidang teknologi maupun bidang lainnya dengan pengarahan Direktur Utama.
2. Menyelenggarakan program kerja dan pembinaan.
3. Memberi laporan, pertimbangan, saran dan usulan kepada Direktur Utama.
4. Memimpin dan membina organisasi dan sumber daya manusia yang berada di bawah pengawasannya.

Adapun struktur organisasi Divisi Teknologi adalah sebagai berikut :



gambar 5.2

Struktur Organisasi Divisi Teknologi

Sumber : Data sekunder PT. PAL Indonesia

Dalam struktur organisasinya seorang Direktur Teknologi dibantu oleh :

- a. *Manager of Engineering Support.*
  - b. *Manager of Project Proposal*
  - c. *Manager of Project Engineering.*
  - d. *Manager of Research & Development.*
- GE & Maintenance/Divisi Rekayasa Umum & Pemeliharaan : bertugas pokok untuk melaksanakan program pembangunan proyek-proyek non kapal, sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direksi secara berdaya guna dan berhasil guna sehingga mendapatkan nilai tambah dan keuntungan yang optimal serta menyiapkan dan mengendalikan kebijakan bidang jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal serta perbaikan dan pemeliharaan fasilitas.
  - Shipbuilding/ Direktorat Produksi Kapal baru : bertugas pokok untuk menjabarkan kebijaksanaan direksi dalam menyelenggarakan pelaksanaan program pembangunan kapal-kapal perang cepat lain yang telah ditetapkan direksi.
  - Quality assurance/ Jaminan Kualitas : bertugas pokok untuk menjabarkan kebijaksanaan Direktur Utama di bidang pengendalian dan jaminan mutu perusahaan meliputi :
    - a. Perencanaan penerapan, pengendalian dan pengembangan sistem manajemen mutu yang mengacu pada Standar Nasional Indonesia Seri SNI. 19-9000/ISO-9001.
    - b. Melaksanakan pemeriksaan dan pengujian seluruh hasil produksi PT. PAL INDONESIA untuk memastikan mutunya. Dimana di dalamnya terdapat *Internal Audit/Satuan Pengawasan Internal*, yaitu yang bertugas

pokok membantu Direktur Utama dalam melakukan kegiatan pengawasan dan pemeriksaan *intern* yang berhubungan dengan masalah keuangan, pembelian, pembukuan, proyek-proyek, produksi jasa dan umum serta pengawasan pelaksanaan yang mencakup perencanaan dan koordinasi agar tercapai efisiensi, efektif dan ekonomis dalam perusahaan secara menyeluruh.

#### **5.1.4. Tugas-tugas Pokok dan Bidang Usaha PT. PAL INDONESIA**

Tahun 1980, seperti yang telah dicatat, dimulai pembangunan besar yang belum pernah terjadi dalam sejarah perkembangan industri perkapalan di tanah air, yakni pembangunan PT. PAL menjadi Pusat Industri Kelautan, Pendidikan Tenaga Terampil, Pengelolaan Produksi, Penyiapan Program dan Pelaksanaan Produksi dalam waktu yang singkat. Dalam hal ini peranan dan dukungan Pemerintah sangat besar, baik melalui kebijaksanaan maupun dalam peraturan dan kemudahan yang diberikan, dimana kesemuanya memberi dorongan bagi PT. PAL Indonesia untuk lebih meningkatkan tugas dan tanggungjawabnya, yaitu antara lain :

- a. Mengusahakan dan mengembangkan perbaikan dan pemeliharaan industri perkapalan Indonesia untuk menunjang pertahanan dan keamanan Nasional.
- b. Mengusahakan dan mengembangkan perbaikan dan pemeliharaan industri perkapalan Indonesia untuk menunjang pertahanan dan keamanan Nasional.
- c. Menjamin pemeliharaan dan perbaikan kapal-kapal Tentara Nasional Indonesia.
- d. Sebagai pusat penelitian dan pengembangan industri perkapalan.

### 5.1.5. Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan meliputi segala kegiatan produksi yang dilakukan PT. PAL Indonesia dalam rangka memenuhi pesanan pelanggan serta segala kegiatan perusahaan yang bertujuan meningkatkan kemampuan daya saing industri di pasar internasional. Adapun ragam aktivitas perusahaan tersebut diantaranya :

- a. *Navigating Millennium Waters*, pada era milenium dengan pertumbuhan industri yang hebat serta dalam menyongsong pasar bebas di perdagangan internasional, PT. PAL Indonesia memahami terdapat banyak hambatan untuk menjadi armada kapal tingkat dunia. Namun dengan teknologi canggih yang dimiliki perusahaan dan keahlian dari para pembuat kapal di Indonesia maka diakui perpaduan tersebut merupakan kombinasi yang baik dalam menciptakan armada yang tangguh dan dapat dipercaya. Dengan terinspirasi kondisi tersebut perusahaan menerima tantangan untuk mendesain dan memproduksi kapal-kapal komersial, bahkan berdasarkan kemahiran dalam teknologi bangunan kapal, perusahaan juga telah memperluas kesempatannya untuk aktif dalam area industri yang lain diantaranya dengan jalan secara progresif meningkatkan kemampuan industri beratnya dalam bidang fabrikasi komponen-komponen industri yang bervariasi beserta segala perlengkapannya yang bertaraf internasional.
- b. *Naval Ship*(Kapal Angkatan Laut), dalam rangka mengantisipasi kondisi yang melanda negara berkaitan dengan pemeliharaan keamanan dan sistem pertahanan lainnya, banyak negara membutuhkan strategi yang konstan bagi

peningkatan dan pembaharuan keamanan nasional wilayah lautnya. Sebagai pimpinan wilayah armada kapal, PT. PAL Indonesia telah memiliki cukup pengalaman dan keahlian dalam medesain dan memproduksi armada kapal dengan beragam tipe dan kegunaan. Dalam perkembangannya perusahaan sekarang telah berhasil memasarkan *Fast Patrol Boat* 57,28 dan 14 meter, dengan desain bangunan 1,300 ton, 1,500 ton *Low Cost Corvettes* dan 600 ton *Mine-Hunters*. Selain itu untuk menyelesaikan misi-misi angkatan laut, perusahaan membuat kapal-kapal kecil angkatan laut yang dapat dilengkapi dengan sistem komputerisasi navigasi canggih, berdaya komunikasi yang tinggi serta perlengkapan penyelidikan berupa alat-alat perang maupun konfigurasi-konfigurasi lain yang dapat disesuaikan dengan permintaan.

- c. *Merchant Ship*(Kapal Dagang), area perdagangan barang internasional sudah dapat dipastikan selalu memesan kapal moderen yang tahan uji baik bagi kapasitas muatnya dalam jangka waktu tertentu, maupun untuk kecepatan dan keamanannya, serta yang cocok dipergunakan bagi fasilitas-fasilitas pelabuhan moderen. Meskipun membutuhkan waktu desain dan produksi yang lama, PT. PAL Indonesia membuktikan ketelitian dan kualitas sebagai kepuasan pelanggannya. Dengan teknologi moderen dan sumber daya manusia yang baik, perusahaan saat ini mampu mendesain dan memproduksi kapal dengan bentuk dan model bermacam-macam serta ukuran yang beragam hingga mencapai 50,000 DWT, dimana kesemuanya dibentuk sesuai kebutuhan dan permintaan ukuran dari pelanggan. Jalur produksi kapal dagang pada perusahaan juga meliputi kapal penjaring ikan, *advance ocean liner*, tanker-

tanker bertenaga tinggi dengan lambung ganda(*double-hull*), usaha angkutan umum(*bulk carrier*), serta kapal-kapal kontainer yang termasuk di dalamnya kapal bagi transportasi(penumpang) dengan banyak fungsi, baik bagi pelabuhan kecil maupun sedang.

- d. *Maintenance and Repair*(pemeliharaan dan perbaikan), perusahaan menawarkan sebuah jajaran lengkap program pemeliharaan dan perbaikan bagi lambung kapal, super-struktur, permesinan, sistem propulsi(dorongan), eletronika serta alat-alat perang. Dimana usaha tersebut dijalankan dengan efisiensi kerja yang sesuai dengan motto organisasi PT. PAL, yaitu untuk memberikan pelayanan lengkap sekali jalan(*one-stop service*) dengan hanya membutuhkan waktu pengedokan yang singkat. Dalam rangka menunjang usaha tersebut galangan kapal perusahaan juga dilengkapi secara canggih, yang mana di dalamnya terdapat dok apung sebesar 5000 ton, dok kering 20,000 ton dan dok bagi kapal selam. Disamping itu semua departemen & bagian-bagian penjualan(*retail*) pada *maintenance & repair* di PT. PAL juga akan melayani segala kebutuhan pelanggan secara global, bahkan bagi pesanan-pesanan yang spesifik sekalipun, para klien akan selalu memperoleh pelayanan yang pasti dan hasil akhir yang dapat dipercaya.
- e. *General Engineering*, dalam rangka terus menjaga dan mengembangkan reputasi yang baik sebagai pabrik produk industri berat dan industri menengah negara di bidang *general engineering*, perusahaan telah berhasil membangun pabrik kapal berat, industri penyulingan minyak dan bahan kimia, struktur lepas pantai, mesin disel, derek, turbin serta jembatan-jembatan. Para ahli di

PT PAL-pun dengan dedikasinya telah memberikan kepuasan dan memperoleh kepercayaan yang besar dari para pelanggan luar negeri yang strategis. Selain itu dalam menjelang era pasar bebas produk-produk yang dihasilkan perusahaan juga berkembang diantaranya usaha pengadaan *stator frame*, turbin uap, *barge mounted power plant*, serta *oil coolers* yang merupakan industri berat bagi proyek-proyek lepas pantai.

- f. *Engineering, Research and Development*, PT. PAL Indonesia selalu berusaha mengembangkan kualitasnya dengan melakukan berbagai penelitian dan penggalian informasi serta ragam pengetahuan agar dapat bertahan dalam persaingan dan dalam rangka menjaga kepuasan pelanggannya. Oleh karena itu perusahaan senantiasa aktif melakukan kerjasama di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan dengan perusahaan lain maupun lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang memadai, baik di dalam negeri maupun luar negeri yang mana dianggap dapat menunjang peningkatan segala komponen dalam perusahaan.

#### **5.1.6. Daerah Pemasaran**

Daerah pemasaran merupakan wilayah dimana produk yang dihasilkan akan dipasarkan. Prinsip yang dipegang oleh PT. PAL Indonesia adalah berusaha semaksimal mungkin untuk dapat memasarkan produknya guna meningkatkan volume penjualan dan memperoleh keuntungan yang maksimal dengan cara memberikan pelayanan sebaik-baiknya terhadap konsumen.

Sejauh ini perusahaan telah berhasil melakukan pemasaran di tingkat nasional maupun internasional. Dan dalam menyalurkan produknya perusahaan mempergunakan beragam saluran distribusi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada konsumen. Oleh karena itu dalam rangka mendukung dan mengimbangi perkembangan perusahaan, dibutuhkan adanya sumber dana dan sumber daya manusia yang memadai agar kinerja perusahaan makin meningkat dengan hasil yang memuaskan.

## **5.2. Hasil Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Data dari penelitian kuantitatif diperoleh dari sumber primer yang dikumpulkan melalui jawaban dari proses *assessment* responden, dimana penyajiannya dilakukan secara deskriptif dalam bentuk tabel. Kuesioner yang diberikan pada responden sebelumnya telah teruji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu oleh Badan BNSP sebagai perwakilan IASPD di Indonesia yang bertugas mengawasi standarisasi mutu bidang-bidang keahlian pada perusahaan manufaktur di Indonesia, dengan menggunakan program SPSS 10. Sehingga tiap-tiap butir pertanyaan yang diberikan pada responden di PT. PAL Indonesia telah melewati uji validitas dan dinyatakan sah serta telah melewati uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel(andal).

## **5.3. Gambaran Pengembangan Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi**

### **5.3.1. Berdasar teori**

Berdasarkan standar kompetensi yang berlaku bagi perusahaan manufaktur sebagaimana telah dibakukan oleh IASPD, maka identifikasi model remunerasi berbasis

kompetensi yang dihasilkan meliputi : *level* gaji, klasifikasi jabatan, dan ragam kompetensi yang harus dipenuhi.

### **5.3.2. Berdasar kompetensi individu karyawan**

Berdasarkan *level* penggajian yang dianalisa dari kondisi kompetensi sebagian besar karyawan pada perusahaan, maka identifikasi pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi yang dihasilkan meliputi % gaji, *level* gaji yang telah ditentukan, klasifikasi jabatan, dan ragam kompetensi yang harus dipenuhi.

Dalam menentukan *level* penggajian yang sesuai dengan kondisi kompetensi sebagian besar karyawan pada perusahaan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menganalisa *level* standar penggajian, dengan cara :
  - a. Menyesuaikan tingkat kompetensi tertinggi karyawan PT. PAL Indonesia dengan *level* pada struktur penggajian berdasar standar IASPD dengan langkah sebagai berikut :
    - Dari hasil penelitian yang didapat melalui proses *assessment* pada responden serta penggalian informasi pada sebagian karyawan dan pihak manajerial departemen sumber daya manusia, diperoleh data mengenai tingkatan dan ragam kompetensi individu yang dimiliki oleh karyawan selama bekerja PT. PAL Indonesia.
    - Kemudian dari analisis data diketahui bahwa ragam keahlian yang telah dimiliki sebagian besar karyawan PT. PAL Indonesia, untuk tingkat tertingginya berada pada Engineering Associate Level I.

Dimana pada posisi tersebut persyaratan minimum *training* karyawan pada level itu adalah tamat 22 modul *associate diploma*/setara, dengan *point* yang harus dipenuhi sebanyak 20 Inti 1 + 16 Inti 2 serta 76 kelompok A+60 kelompok A/B. (dengan aturan maksimum point 24 pada kelompok A).

- Selanjutnya tingkat kompetensi tertinggi yang dimiliki karyawan PT. PAL Indonesia seperti yang telah dijelaskan di atas, disesuaikan dengan standar penggajian yang telah dibakukan IASPD yaitu termasuk dalam kriteria *level C4*.
- b. Menentukan patokan standar gaji(nilai 100%-nya) dengan menyesuaikan *level* yang dihasilkan dengan keseluruhan tingkat penggajian berdasar standar IASPD, sebagai berikut :
- Diketahui level yang tersedia di PT. PAL Indonesia adalah mulai *Level C14* sampai *Level C4*, berarti terdapat 11 tingkat penggajian yang berlaku pada perusahaan.
  - Dari 11 *Level* yang sesuai dengan standar baku IASPD maka penghitungan patokan standar gaji(nilai 100%-nya) dilakukan dengan mengukur *central tendency* pada tingkatan gaji yang berlaku, yaitu menggunakan teknik *median* dengan cara menghitung dari nilai tengah level yang tersedia, sehingga didapat nilai rata-rata tingkat gaji yang telah disesuaikan yaitu terletak pada *Level C9*.
2. Menentukan prosentase interval gaji yang diterima, dengan cara :

Setelah patokan standar gaji telah ditentukan pada *Level C9*, selanjutnya untuk menghitung interval nilai atas dan nilai bawah dari nominal gaji berdasarkan standar yang telah ditentukan maka digunakan distribusi frekwensi relatif, yaitu dengan merubah frekwensi yang ada menjadi %-gaji yang harus dipenuhi pada *level* tertentu, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= 1/n \times 100\% \\ &= 1/11 \times 100\% = 9.09\%.\end{aligned}$$

Sehingga dari deskripsi analisa tingkatan gaji di atas diketahui bahwa terdapat 11 *Level* penggajian yang tersedia di PT. PAL Indonesia, dengan standar nominal gaji terletak pada *Level C9*, dimana nilai interval-nya sebesar 9.09% terhadap tiap *level* di atas dan di bawahnya.

### **5.3.3. Berdasar kondisi perusahaan**

Berdasarkan diskusi dengan pihak manajerial mengenai penyesuaian *level* gaji yang dihasilkan dengan tingkat dan klasifikasi jabatan menurut peraturan yang berlaku dan kebijakan perusahaan, maka hasil analisa pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi berdasar kondisi perusahaan diidentifikasi meliputi *level* gaji, tingkat/eselon, *grade*, dan klasifikasi jabatan karyawan.

### **5.3.4. Berdasarkan aspirasi karyawan**

Berdasarkan aspirasi karyawan yang diperoleh melalui penggalian informasi secara luas dan sebanyak-banyaknya terhadap 1750 karyawan PT. PAL Indonesia, serta setelah melalui pembahasan dalam *Focus Group Discussion* yang

dilaksanakan peneliti bersama sebagian karyawan, wakil serikat pekerja dan pihak manajerial maka identifikasi pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi yang dihasilkan meliputi gaji pokok yang dinilai berdasarkan kompetensi karyawan dan gaji tambahan yang diberikan atas dasar unsur-unsur aspirasi karyawan yang telah dipertimbangkan dalam diskusi sebelumnya.

#### **a. Aspirasi Karyawan**

Deskripsi hasil penelitian mengenai aspirasi karyawan terhadap segala hal yang berkaitan dengan sistem penggajian di PT. PAL Indonesia, adalah sebagai berikut :

1. Pendapat karyawan mengenai sistem penggajian yang telah diterapkan PT. PAL Indonesia antara lain :
  - a. Sebagian besar karyawan menunggu-nunggu adanya sistem penggajian baru yang lebih sesuai.
  - b. Sebagian besar karyawan setuju dengan perubahan sistem penggajian di PT. PAL Indonesia, asal hal tersebut menuju ke arah yang lebih baik. Alasan yang disampaikan terutama karena mereka masih belum puas dengan sistem '*merit*' yang telah dilaksanakan, bahkan rata-rata karyawan menginginkan sistem penggajian tradisional seperti yang dulu pernah diterapkan perusahaan dimana kenaikan sudah jelas ada tiap periode waktunya dan bila memiliki *kondite* baik bisa ada pertimbangan lebih lanjut masalah kenaikan gajinya.
  - c. Rata-rata dari karyawan sebenarnya merasa gaji yang mereka terima sekarang sudah dapat cukup memenuhi kebutuhan hidupnya, tetapi karena sistem yang diterapkan tidak jelas dan terasa kurang adil, sehingga mereka

masih beranggapan dapat menerima gaji yang lebih layak. Oleh karena itu muncul harapan agar diterapkan sistem yang lebih sesuai pada perusahaan.

- d. Sebagian besar karyawan setuju bila system penggajian yang nantinya akan dilaksanakan didasarkan pada kompetensi individu mereka. Hal tersebut didukung pernyataan rata-rata dari karyawan, bahwa mereka merasa telah cukup siap/mampu dalam hal keahlian bilamana sistem remunerasi berbasis kompetensi tersebut nanti diterapkan. Bahkan beberapa ada yang menantang untuk sanggup diadakan tes kompetensi secara tiba-tiba, karena mereka merasa sudah kompeten tetapi tidak diperhitungkan kemampuannya.
2. Keluhan karyawan mengenai sistem penggajian yang telah diterapkan PT. PAL Indonesia antara lain mengenai :
    - a. Sebagian besar karyawan merasa tidak puas dengan kenaikan jenjang karier yang tidak jelas sehingga sering terjadi kecemburuan.
    - b. Sebagian besar mengharapkan waktu peningkatan gaji yang transparan, sistem kenaikan berkala(hitungan tahun) yang jelas, beserta syarat-syarat yang harus dipenuhi.
    - c. Sebagian besar menuntut perhitungan yang lebih rinci(*performance* yang terukur secara transparan) mengenai insentif yang seharusnya diberikan oleh manajerial bila karyawan dapat mencapai target tertentu atau melebihinya.
    - d. Sebagian besar ingin keadilan masalah senioritas(masa kerja), keahlian, pendidikan, pengalaman jabatan dan penghargaan(pengakuan) prestasi dalam sistem penggajian pada perusahaan.

- e. Sebagian besar menginginkan adanya perbedaan imbalan/pengakuan mengenai karyawan yang bersertifikat dan yang tidak.
- f. Rata-rata karyawan menginginkan keadilan masalah produktivitas, perilaku karyawan, dan disiplin kerja yang turut diperhitungkan.
- g. Rata-rata karyawan merasa sudah bekerja maksimum tetapi gaji yang mereka terima biasa-biasa saja/pas-pasan.
- h. Rata-rata karyawan menginginkan kriteria yang jelas dan informasi yang transparan mengenai klasifikasi struktur penggajian yang diterapkan perusahaan.
- i. Rata-rata karyawan menginginkan adanya keterbukaan pihak karyawan dan manajemen sehingga dua pihak sama-sama diuntungkan, ada contoh kasus : dimana laba perusahaan banyak tetapi tidak dibagikan, namun setelah Serikat Pekerja tahu dan terjadi keributan pada akhirnya karyawan diberikan bonus sampai 5 kali, sehingga perusahaan dinilai karyawan kurang komitmennya.
- j. Rata-rata karyawan juga menyatakan bahwa keluhan mengenai permasalahan penggajian yang seringkali tidak ditanggapi secara serius dan cepat oleh pihak manajerial, malah cenderung bertele-tele. Contoh kasus : Karyawan sangat menyayangkan (karena pernah terjadi) bahwa karyawan harus mogok kerja lebih dahulu agar dapat memperoleh kenaikan gaji.
- k. Beberapa karyawan menginginkan unsur-unsur risiko dan beban kerja, serta faktor-faktor teknis lain seperti perbedaan tempat kerja *indoor*(di ruangan) dan *outdoor*(di lapangan) turut dipertimbangkan dalam menentukan struktur penggajian.

- l. Beberapa menyatakan masih adanya ketidakseimbangan perencanaan tenaga kerja (*man power* dan *planningnya*), sehingga mengakibatkan banyak staf yang tidak bekerja maksimal (karena tidak terbebani). Namun mereka tetap mendapatkan pembagian kue yang sama rata dengan yang aktif bekerja.
- m. Beberapa karyawan merasa bahwa jabatan yang sekarang mereka duduki tidak cocok dengan jenis keahlian yang mereka miliki, sehingga penghargaan yang mereka dapat dengan penghasilan yang mereka harapkan belum sesuai.
- n. Beberapa menginginkan adanya perbedaan yang jelas terutama masalah *take home pay*-nya pada suatu jabatan tertentu.
- o. Beberapa karyawan mengharapkan kebijakan bagi mereka yang mengalami stagnasi pada tingkat gaji tertentu karena berhentinya mereka pada posisi jabatan tertentu. Kondisi tersebut diakibatkan terutama karena job diskripsi jabatan yang di atas posisinya sekarang sudah penuh, telah diawaki dan jumlahnya terbatas. Contoh kasus : Seringnya terjadi stagnasi *job title* karyawan lapangan, hal tersebut berbeda dengan kondisi mereka yang bekerja di kantor, dimana dapat lebih cepat naik *grade* sedang karyawan yang di lapangan tidak berubah.
- p. Beberapa karyawan menyoroti dan menilai bahwa ada beberapa manajer yang masih pilih kasih dan KKN.
- q. Beberapa karyawan menyayangkan tidak adanya kesepakatan pihak manajerial dengan Serikat Pekerja (untuk diajak berunding) sehingga hubungan menjadi sangat tidak baik.

3. Usul/masukan dari karyawan mengenai sistem penggajian yang telah diterapkan PT. PAL Indonesia antara lain mengenai :
  - a. Sebagian besar karyawan mengusulkan agar mereka yang berprestasi lebih diperhatikan. Misalnya : Beberapa karyawan ingin ada perbedaan mengenai karyawan yang memang memiliki keahlian dan yang tidak.
  - b. Rata-rata mengusulkan agar dibentuk suatu tim penilai *independen*(bukan perorangan) untuk memutuskan apa jabatan tersebut cocok atau tidak, serta bagaimana sebaiknya penghargaan yang diberikan terhadap karyawan. Sehingga tidak ada unsur KKN seperti selama ini diduga dilakukan oleh beberapa oknum manajer. Contoh kasus : pemindahan *job title* karyawan oleh pihak manajerial seringkali kurang jelas. Dan biasanya tanpa melalui pelatihan khusus, orang sudah bisa pindah jabatan sehingga terkadang dapat menimbulkan kecurigaan.
  - c. Rata-rata karyawan memberi masukan bahwa hal yang harus dibenahi dalam model penggajian di PT. PAL Indonesia adalah sistemnya, yang selama ini dirasa belum tepat dengan harapan karyawan.
  - d. Rata-rata mengusulkan dibuatnya metode kenaikan jabatan yang jelas dan harus lebih diperhatikan, karena selama ini tiap unit kerja dapat mengusulkan sendiri perubahan jabatan sesuai keinginannya.
  - e. Beberapa karyawan malah mengusulkan langsung prosentase penggajiannya dengan perhitungan sebagai berikut, memberi hitungan Kompetensi 40%, senioritas 20% pendidikan 20%, kontribusi 20%.

- f. Beberapa mengemukakan usul bahwa sistem dapat berjalan dengan baik apabila dimonitor dan dievaluasi secara berkala.
- g. Beberapa mengusulkan bahwa untuk merumuskan suatu sistem baru hendaknya jangan langsung secara revolusioner, tapi secara bertahap (ada jeda) sehingga karyawan bisa lebih menerima. Contoh kasus : Biasanya seperti yang telah sering terjadi, bahwa bila komunikasi dan sosialisasi tidak jelas namun program langsung diterapkan maka karyawan sudah takut dan akhirnya cenderung menolak.
- h. Beberapa ada yang mengusulkan dilaksanakannya sistem *reward* dan *punishment*.
- i. Beberapa ada yang menginginkan perbandingan gaji dengan perusahaan lain.
- j. Beberapa mengusulkan perampingan jabatan bagi mereka yang tidak dibutuhkan, karena banyak karyawan yang tidak melakukan pekerjaan dengan semestinya akibat tidak memiliki keahlian yang sesuai atau tidak memahami tugas-tugasnya dengan jelas, sehingga berkesan menghambur-hamburkan dana untuk membayar pekerja yang tidak perlu.

#### **b. Hasil Focus Group Discussion**

Setelah model yang dihasilkan serta aspirasi karyawan dibahas dalam *Focus Group Discussion* yang dilaksanakan peneliti dengan sebagian karyawan, wakil serikat pekerja dan pihak manajerial maka dipertimbangkan beberapa unsur aspirasi karyawan yang dapat diperhitungkan untuk dijadikan imbalan tambahan diluar ketentuan gaji pokok pada sistem remunerasi berbasis kompetensi. Adapun usulan

koreksi dari pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman masa bekerja yang relevan, merupakan pengalaman kerja karyawan yang dihitung dari lama masa kerja pada bidang keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang sekarang ditekuni, dikurangi masa kerja yang diwajibkan pada jabatan tersebut dibagi 12 bulan dikalikan 8 %.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Pengalaman masa kerja kerja yg.relevan} - \text{yg. diwajibkan}}{12} \times 8\% = n \%$$

12

2. Tingkat pendidikan yang relevan, merupakan nilai tambah yang diberikan pada karyawan yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari yang diwajibkan pada jabatannya, dimana tiap kenaikan dinilai 4%.

$$\text{Rumus : } 4n\% \times \text{ gaji pokok}$$

3. Nilai Prestesi individu karyawan, merupakan nilai tambah yang diberikan manajer pada karyawan berdasar kondisi individu karyawan dengan total nilai tertinggi sebesar 10 %. Rumus :

$$(\text{Jumlah nilai})n \times 1\% = n\% \longrightarrow \text{ tertinggi } 10\%$$

Dimana pembagian bobotnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1

**Nilai Prestasi Individu  
Karyawan**

No.	Keterangan	Prosentase
1.	Perilaku	1%
2.	Inisiatif	1%
3.	Kreatifitas	1%
4.	Kedisiplinan	1%
5.	Kerjasama	1%
6.	Loyalitas	1%
7.	Kehadiran/absensi	1%
8.	Penyelesaian program kerja/tugas	1%
9.	Kemampuan analisis/ <i>Problem Solving</i>	1%
10	Pelayanan Profesi	1%
<b>Total :</b>		10%

Dengan diperhitungkannya unsur-unsur nilai prestasi individu karyawan dalam pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi ini, diharapkan aspirasi karyawan mengenai keadilan penghargaan yang diberikan perusahaan dalam hal faktor-faktor *intern* karyawan setidaknya dapat terwakili.

#### 5.4. Karakteristik Responden

Karakteristik responden meliputi data-data atas jenis kelamin, usia, pendidikan, status marital, jumlah anak, lama kerja, gaji pokok, serta tingkat absensinya pada tahun 2002 dan tahun 2003.

##### a. Jenis Kelamin Responden

Data diukur dari 160 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin responden lebih banyak pria yaitu 88 %, sedangkan wanitanya sejumlah 12 %.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2. Distribusi responden menurut jenis kelamin PT. PAL Indonesia

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Wanita	20	12
2.	Pria	140	88
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

### b. Usia Responden

Hasil penelitian atas usia responden menunjukkan usia responden terbanyak yaitu 24-36 tahun sebanyak 45%. Untuk responden usia 37-47 tahun sebanyak 43 % sedangkan usia 48-58 tahun sebanyak 11%. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3. Distribusi responden menurut usia di PT. PAL Indonesia

No.	Usia	Jumlah	Prosentase
1.	26-36	72	45
2.	37-47	69	43
3.	48-58	19	11
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

### c. Pendidikan Responden

Pendidikan diukur dari pernyataan responden atas pendidikan formalnya, data diukur dari 160 responden. Hasil menunjukkan bahwa pendidikan formal responden terbanyak SLTA sebanyak 65%, diikuti tingkat Diploma sebanyak 20%, dan yang paling akhir S1 sebanyak 15%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4. Distribusi responden menurut tingkat pendidikan di PT. PAL Indonesia

No.	Tingkat Pendidikan	umlah	Prosentase
1.	SLTA	104	65
2.	Diploma	32	20
3.	S1	24	15
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### d. Status Marital Responden

Status marital diukur dari pernyataan responden atas status perkawinannya. Data diperoleh dari 160 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden berstatus marital kawin sebanyak 80,7 % , sedangkan yang belum kawin 19,3 %.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5. Distribusi responden menurut status marital di PT. PAL Indonesia

No.	Status Marital	Jumlah	Prosentase
1.	Kawin	129	80,7
2.	Tidak kawin	31	19,3
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### e. Jumlah Anak

Hasil penelitian menunjukkan jumlah anak responden tidak lebih dari 5 orang dan berdasarkan pengukuran diketahui jumlah anak 0-2 orang sebanyak 82%, sedangkan jumlah anak 3-5 orang sebanyak 18%. Untuk lebih jelasnya jumlah anak yang dimiliki responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.6. Distribusi responden menurut jumlah anak di PT. PAL Indonesia

No.	Jumlah Anak	Jumlah	Prosentase
1.	0-2	132	82
2.	3-5	28	18
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### f. Masa Kerja

Masa kerja diukur dari pernyataan responden atas tahun lamanya dia bekerja. Data diambil dari 160 orang responden. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa responden terbanyak pada masa kerja 18 - 23 tahun yaitu sebanyak 35% , diikuti masa kerja 24 - 29 tahun sebanyak 26%. Sedangkan responden dengan masa kerja 6 - 11 tahun sebanyak 25% dan masa kerja 12 - 17 tahun sebanyak 14%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7. Distribusi responden menurut masa kerja di PT. PAL Indonesia

No.	Masa kerja	Jumlah	Prosentase
1.	6-11	40	25
2.	12-17	22	14
3.	18-23	56	35
4.	24-29	42	26
<b>Total</b>		160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### g. Kemangkiran(Tingkat Absen)

Kemangkiran diukur dari jumlah absen responden selama satu tahun hari kerja pada tahun 2001 dan tahun 2002. Data diambil dari 160 responden. Pengukuran menunjukkan prosentase tertinggi tingkat absen pada tahun 2001 yaitu 0 - 7 hari sebanyak 42,7%. Selanjutnya tinggabsen 8 - 5 hari yaitu 32,5 %. Sedangkan pada tingkat abasen 16 - 23 hari sebanyak 22,5%, serta tingkat absen 24 - 31 hari hanya 2,3%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.8. Distribusi responden menurut tingkat absen selama tahun 2001  
di PT. PAL Indonesia

No.	Absen	$\Sigma$ Kategori Wanita	$\Sigma$ Kategori Pria	Jumlah	Prosentase
1.	0-7 hari	9	59	68	42.5
2.	8-15 hari	6	46	52	32.5
3.	16-23 hari	3	33	36	22.5
4.	24-31 hari	2	2	4	2.5
	<b>Total</b>	20	140	160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

Untuk tingkat absen tahun 2002, ditunjukkan bahwa tingkat absen paling tinggi 54,3% yaitu 8 - 15 hari. Diikuti tingkat absen 0 - 7 hari sebanyak 39,4%. Sedangkan paling rendah pada tingkat absen 16-23 hari yaitu 6,3%. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.9. Distribusi responden menurut tingkat abasen pada tahun 2002  
di PT. PAL Indonesia

No.	Absen	$\Sigma$ Kategori Wanita	$\Sigma$ Kategori Pria	Jumlah	Prosentase
1.	0-7 hari	11	76	63	39.4

2.	8-15 hari	5	58	87	54.3
3.	16-23 hari	4	6	10	6.3
	<b>Total</b>	20	140	160	100

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### **h. Indeks Perputaran Karyawan (*Turnover*)**

Perputaran karyawan adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan pada suatu perusahaan (Hasibuan 2000:52). Dari hasil penelitian rata-rata prosentase penyusutan karyawan teknisi dan perencana sepanjang tahun 2001-2003 yang dilihat dari banyaknya karyawan yang masuk, diperbantukan maupun keluar, dimana jumlahnya termasuk rendah karena kurang dari 10%. Untuk lebih jelasnya data perputaran karyawan bagian teknisi dan perencana PT. PAL Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.10. Tingkat perputaran karyawan bagian produksi di PT. PAL Indonesia

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan yg. keluar</b>	<b>Jumlah rata - rata karyawan</b>	<b><i>Indeks Turnover</i> ( dalam % )</b>
1.	2001	4	164	2.43
2.	2002	3	161	1.86
3.	2003	1	160	0.62

Sumber : Data Sekunder, diolah

#### **i. Indeks Stabilitas Karyawan**

Indeks stabilitas karyawan adalah angka yang menunjukkan tingkat stabilitas karyawan yang tetap bekerja sepanjang tahun itu. Jadi tingkat stabilitas karyawan teknisi dan perencana tahun 2001-2003 termasuk stabil karena nilainya di atas 90%.

Untuk lebih jelasnya, indeks stabilitas karyawan teknisi dan perencana PT. PAL Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.11. Indeks stabilitas karyawan teknisi dan perencana di PT. PAL Indonesia

No.	Tahun	Jumlah rata2 k yang bekerja minimal 1 th	Jumlah karyawan setahun lalu	Indeks Stabilitas Karyawan (dalam %)
1.	2001	164	168	97.6
2.	2002	161	164	98.1
3.	2003	160	161	99.3

Sumber : Data Sekunder, diolah

### 5.5. Penilaian Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan ragam keahlian yang dibutuhkan dan harus dimiliki oleh seorang individu karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas perusahaan.

Dari hasil *assessment* yang dilakukan oleh para *assessor* terhadap 160 responden di empat divisi pada kelompok Jabatan Teknisi dan Perencana, maka dinyatakan 87.5% karyawan telah kompeten sedangkan 12.5% karyawan belum kompeten. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.12  
Hasil *Assessment* Karyawan

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1.	Kompeten	140	87.5
2.	Belum Kompeten	20	12.5

<b>Total</b>	160	100
--------------	-----	-----

**Sumber : Data Primer**

Deskripsi analisis data dari hasil *assessment* karyawan menunjukkan bahwa mayoritas responden dinyatakan kompeten atau memiliki keahlian yang telah mereka miliki terhadap kelompok jabatan yang mereka duduki sekarang, berdasarkan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

## **5.6. Gambaran Pengembangan Model RBK yang sesuai harapan karyawan dan organisasi**

Gambaran pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi yang sesuai dengan harapan karyawan dan organisasi diuraikan menjadi dua model yaitu Pengembangan Model Hipotetik remunerasi berbasis kompetensi di PT. PAL Indonesia dan Model Peluang Pelaksanaan Pengembangan sistem remunerasi berbasis kompetensi di PT. PAL Indonesia.

### **5.6.1. Gambaran Pengembangan Model Hipotetik RBK di PT. PAL Indonesia**

Berdasarkan standar IASPD dan ragam kompetensi yang dimiliki tiap individu karyawan di PT. PAL Indonesia serta kondisi perusahaan maupun aspirasi karyawan yang dibahas melalui *Focus Group Discussion*. Maka identifikasi Pengembangan Model Hipotetik Remunerasi Berbasis Kompetensi yang dihasilkan meliputi gaji pokok yang berisi *level/grup gaji*, *eselon/grade*, klasifikasi jabatan, ragam kompetensi yang harus dipenuhi, % tingkatan gaji, serta gaji tambahan yang berisi

pengalaman masa bekerja yang relevan, tingkat pendidikan yang relevan, serta nilai prestasi individu karyawan.

### **5.6.2. Gambaran Peluang Pelaksanaan Pengembangan**

#### **Model RBK di PT. PAI            ia**

Identifikasi peluang bagi pelaksanaan Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi di PT. PAL Indonesi, dianalisa melalui tabulasi dan simulasi berdasarkan hasil *assessment* mengenai kuantitas karyawan yang kompeten dan belum kompeten dengan tingkat pemenuhan perusahaan terhadap ragam aspirasi karyawan. Dengan hasil meliputi kemungkinan dapat terlaksananya sistem tersebut yang diukur dalam jangka waktu tertentu.