

## Analisa pemberian imbalan pada PT Garuda Indonesia : studi penelitian tentang pendapatan karyawan di direktorat teknik PT Garuda Indonesia

Siti Asriati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=90763&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### <b>ABSTRAK</b>

Kondisi dan situasi pasar internasional pada saat ini diwarnai dengan situasi yang sangat kompetitif dengan tingkat persaingan yang tinggi terutama untuk rute-rute yang dianggap menguntungkan dan mulai berkembang seperti kawasan Asia Pasifik. Situasi dan kondisi lingkungan yang memberi peluang dan sekaligus ancaman ini menuntut perusahaan penerbangan melakukan suatu strategi yang efektif dan efisien sebagai usaha terobosan dan membenahan diri agar memiliki kemampuan untuk unggul dalam bersaing.

Dalam keseluruhan proses penyusunan dan implementasi strategi, kemampuan sumber daya manusia sangat dituntut karena merupakan unsur pencetus dan penggerak. Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam membangkitkan keunggulan bersaing adalah memelihara keunikan artinya seberapa jauh perusahaan dapat menawarkan suatu produk atau jasa yang berbeda sehingga tidak mudah ditiru oleh pesang. Dalam industri jasa penerbangan unsur sumber daya manusia ini telah diakui sebagai unsur keunikarr yang sangat diutamakan kaTena memiliki daya tahan yang tinggi terhadap peniruan. Keunggulan bersaing dalam hal sumber daya manusia inilah yang merupakan salah satu tujuan pembinaan pegawai di PT Garuda Indonesia.

Pertanyaan mendasar mengapa seseorang tertarik untuk bekerja atau tetap bertahan bekerja di suatu perusahaan dipengaruhi oleh seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pegawainya dalam hal penghasilannya sebagai imbalan sumbang karyanya terhadap perusahaan. Dewasa ini imbalan merupakan komponen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Imbalan bukan hanya diperlukan sebagai alat untuk memelihara, mempertahankan pegawai tetapi juga sebagai motor penggerak motivasi dan etos kerja pegawai dan sangat berperan dalam membentuk citra yang positif terhadap masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut diatas, pengetahuan tentang seberapa jauh PT Garuda Indonesia sudah memenuhi kebutuhan dan harapan karyawannya serta seberapa jauh persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan dan bagaimana tingkat kesesuaian keadilan (equity) dalam pemberian imbalan dengan tingkat kebutuhan, keseimbangan antara imbalan kelompok pegawai yang satu dengan yang lain dan kondisi imbalan di pasar tenaga kerja, terutama perusahaan sejenis merupakan masukan yang berharga bagi PT Garuda Indonesia dalam hal pengelolaan sumber daya manusianya terutama untuk penyusunan strategi imbalan yang berlaku saat ini.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Direktorat Teknik PT Garuda Indonesia terhadap 139 responden dengan mempergunakan metode pengumpulan data kwesioner beberapa hal dapat ditemukan antara lain faktor-faktor keadilan yang dianggap kritikal, faktor-faktor yang menyangkut posisi imbaian yang diberikan PT Garuda Indonesia diatara perusahaan lain yang sejenis dan faktor-faktor imbalan yang telah memenuhi

harapan karyawan.

Terdapat lima faktor kritical keadilan yang dipandang paling menonjol yakni, gaji yang diterima saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan menabung; gaji yang diterima saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan rekreasi; gaji yang diterima saat ini tidak sesuai dengan tingkat gaji dari perusahaan lain yang sejenis; gaji yang diterima saat ini tidak sesuai untuk biaya menyekolahkan anak di sekolah yang baik dan gaji yang diterima saat ini tidak sesuai untuk memenuhi kebutuhan primer. Kelima faktor ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung berpendapat gaji yang diberikan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang langsung dirasakan manfaatnya oleh masing-masing individu dan bukan sebagai faktor-faktor yang berupa pengalaman kerja, prestasi kerja, tingkat jabatan, tingkat pendidikan, risiko kerja, keuntungan perusahaan dan kesesuaian dengan rekan di unit kerja lain dan di perusahaan lain yang sejenis. Seyogyanya dengan munculnya kelima faktor kritical diatas, PT Garuda Indonesia perlu mengadakan peninjauan terhadap sistem imbalan dan menempatkan imbalan sebagai alat pemacu produktivitas dan prestasi kerja yang efektif.

Komponen imbalan berupa fasilitas konsesi tiket dan hotel, fasilitas kesehatan dan tunjangan karya, berdasarkan urutannya merupakan komponen yang paling memenuhi harapan karyawan. Dengan munculnya komponen tersebut sebagai komponen yang paling memenuhr harapan maka seyogyanya PT Garuda Indonesia melakukan tindakan pemeliharaan agar tetap dapat menempatkannya sebagai salah satu competitive advantage perusahaan. Berbeda halnya dengan ketiga komponen diatas Tunjangan Hari Tua/Pensiun, Sumbangan Pendidikan, Gaji Pokok dan Fasilitas Olah raga dan sent, berdasarkan urutannya merupakan komponen yang paling belum memenuhi harapan karyawan. Tunjangan Hari Tua/Pensiun dan Gaji Pokok merupakan dua hal yang saling berkait dan tidak dapat dipisahkan, oleh karena itu seyogyanya PT Garuda Indonesia memberi perhatian yang serius pada penetapan gaji pokok karyawannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan meninjau kembali formulasi perhitungan pensiun yang akan diterima.

Walaupun tidak terlepas adanya proses perbandingan dengan perusahaan penerbangan asing yang seringkali mengadakan kerjasama dengan Direktorat Teknik, dalam hal kesesuaian keadilan dengan kondisi pasar tenaga kerja di industri jasa penerbangan, hal yang menarik adalah munculnya tingkat ketidaksesuaian yang tinggi dari imbalan diantara perusahaan lain yang sejenis. Ketidaksesuaian ini memiliki keterkaitan yang cukup signifikan dengan tingkat pendidikan dan lamanya masa kerja dan akan merupakan masalah perusahaan di kemudian hari mengingat telah diselenggarakannya beberapa program pendidikan tinggi dengan beberapa pihak dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Seyogyanya PT Garuda Indonesia meninjau kembali struktur dan sistem imbalannya dan menetapkan sistem imbalan yang cukup kompetitif yang didasarkan pada harga yang berlaku di pasar tenaga kerja.