

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS
KOMPETENSI DI PT. ANGKASA PURA II
BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ERNA ELIDAWATI SINAGA

NIM. 501483159

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRAK**ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI
DI PT. ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA****Erna Elidawati Sinaga
UNIVERSITAS TERBUKA****Kata Kunci : Tunjangan, Kompetensi**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan tunjangan profesi (license dan rating) berbasis kompetensi di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) mengetahui apakah memang sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi diterapkan pada PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda (2) Apakah terdapat hubungan antara indikator tunjangan profesi dengan kompetensi kerja di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda (3) Apakah terdapat pengaruh antara sistem tunjangan profesi dengan peningkatan kompetensi kerja di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan indikator dalam sistem tunjangan profesi yang diterapkan di PT angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda serta menjelaskan dan menganalisis pengaruh tunjangan tersebut terhadap kompetensi kerja karyawan yang menerima tunjangan profesi berbasis kompetensi. Penelitian dilakukan dengan metode analisis kualitatif yang bertujuan untuk mengungkap makna dari data penelitian dengan cara mengumpulkan data sesuai dengan klasifikasi tertentu lewat wawancara.

Hasil penelitian menemukan bahwa sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi di PT Angkasa Pura II telah ada sejak lama dan sistemnya tidak banyak mengalami perubahan dari tahun ke tahun, efek dari penerimaan tunjangan ini tidak banyak memberikan dampak yang dirasakan kepada karyawan yang menerima, baik dari segi jabatan maupun promosi. Kelas bandara, tingkatan lisensi, dan jumlah lisensi serta rating yang dimiliki merupakan indikator dalam pemberian tunjangan profesi.



ABSTRACT**COMPETENCE BASED ANALYSIS OF PROFESSIONAL APPROACH
SYSTEM AT PT. ANGKASA PURA II SULTAN ISKANDAR MUDA
AIRPORT**

**Erna Elidawati Sinaga
INDONESIA OPEN UNIVERSITY**

Keywords: Benefits, Competence

This study was conducted to analyze the application of competency-based professional allowances (licenses and ratings) at PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda Airport. The formulation of the problem in this study are (1) knowing whether the professional competency-based allowance system is applied to PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda (2) Is there a relationship between the professional allowance indicators with work competence at PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda Airport (3) Is there an influence between the professional allowance system and work competency improvement at PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda Airport. This study aims to find indicators in the professional allowance system that is implemented at PT Langit Pura II Sultan Iskandar Muda Airport and explain and analyze the effect of these benefits on the work competence of employees who receive competency-based professional allowances. The study was conducted with qualitative analysis methods which aim to uncover the meaning of research data by collecting data in accordance with certain classifications through interviews.

The results found that the competency-based professional allowance system at PT Angkasa Pura II has been around for a long time and the system has not changed much over the years, the effect of receiving this allowance does not have much impact on employees who receive it, both in terms of position and promotion. Airport class, license level, and number of licenses and ratings owned are indicators of the granting of professional allowances.

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI DI PT. ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA” Adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Banda Aceh, Juli 2019

Yang menyatakan,



(.....) ELIDAWATI SINAGA)

NIM: 501483159

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Tunjangan Profesi Berbasis Kompetensi Di PT
Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda

Penyusun TAPM : Erna Elidawati Sinaga

NIM : 501483159

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Selasa, 30 Juli 2019

Menyetujui,

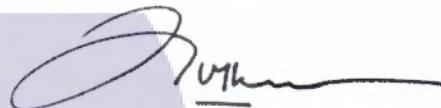
Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Herman, MA

NIP.19560525 198603 1 004

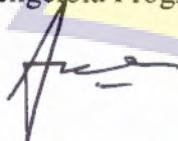


Dr. T. Zulham, SE, M. Si

NIP. 19600212 198903 1 003

Mengetahui,

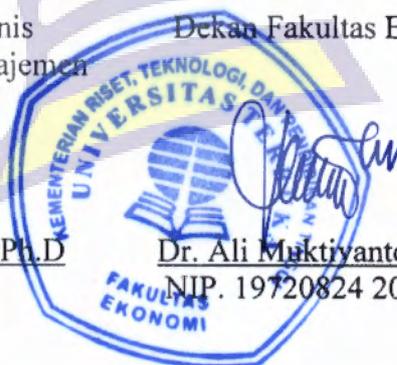
Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis
Dan mengelola Program Magister Manajemen



Amalia Kusuma Wardini, SE, M.Com, Ph.D

NIP. 19700918 200501 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ali Muktiyanto, SE, M.Si

NIP. 19720824 200012 1 001

PENGESAHAN

NAMA : Erna Elidawati Sinaga
NIM : 501483159
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen (MM)
JUDUL TAPM : Analisis Sistem Tunjangan Profesi Berbasis
Kompetensi Di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan
Iskandar Muda

Telah di pertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pasca
Sarjana, Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Juli 2019
Waktu : 13.00 WIB

Dan telah di nyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs. Rini Yayuk Priyati, SE, M. Ec., Ph. D

Penguji Ahli : Dr. Zainur Hidayah, S. Pi., M. M

Pembimbing I : Dr. T. Zulham, SE, M. Si

Pembimbing II : Dr. Herman, M. A

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, atas berkat dan karuniaNya maka tesis ini dapat tersusun dalam melengkapi tugas akhir untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada Universitas Terbuka di Banda Aceh, yang membahas mengenai: **Analisis Sistem Tunjangan Profesi Berbasis Kompetensi Di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda**

Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan tesis ini, masih terdapat banyak kekurangan baik susunan maupun tata bahasanya. Oleh karena itu demi perbaikan tesis inidi masa yang akan datang, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan ini tesis ini:

Saya menyadari bahwa penulisan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. T. Zulham, SE. M.Si, selaku dosen pembimbing I dan Dr. Herman, MA selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan dalam penulisan tesis ini.
2. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D.
3. Ibu Dr. Siti Julaeha, M.A sebagai Direktur PPS Universitas Terbuka.
4. Bapak Drs. Edi Syarif, M. Pd sebagai Kepala UPBJJ-UT Banda Aceh
5. Ibu Yushita Marini, SE. M.Si yang selalu memberi semangat mahasiswa dalam menyelesaikan kuliah.
6. Bapak Eko Dwi Mulyono, Rekan seperjuangan saya dalam menyelesaikan pendidikan pasca sarjana ini.
7. Segenap para dosen Pascasarjana Universitas Terbuka.
8. Pimpinan dan Karyawan di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda
9. Rekan-rekan sesama PNS di Zidam Iskandar Muda yang senantiasa memberikan semangat dan doa kepada
10. Seluruh Rekan Staf Renkonbang Zidam IM, yang telah menjadi sahabat dan saudara dan selalu baik dalam susah maupun senang
11. Orang tua dan segenap keluarga besarku yang selalu memberikan dukungan dan doa
12. Suamiku tercinta Serma Diasro Manik dan kedua buah hatiku tersayang Magdalena Yesica Noela Manik dan Thomas Aquinas Noel Manik yang telah menjadi penyemangat untuk terus maju menggapai cita-cita.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Banda Aceh, Juli 2019
Penulis,

Erna Elidawati Sinaga
NIM 501483159

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBARAN PERSETUJUAN	iv
LEMBARAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. LANDASAN TEORI	6
1. Tunjangan	6
1.1 Pengertian Kompensasi	8
1.2 Tujuan Manajemen Kompensasi	10
1.3 Sistem Kompensasi	12
1.4 Faktor – faktor Kompensasi	14
2. Kompetensi	16
2.1 Pengertian Kompetensi	16
2.2 Jenis – jenis Kompetensi	17
2.2.1 Kompetensi Individu	17
2.2.2 Kompetensi Generik	18
2.2.3 Kompetensi Organisasi	19
2.3 Sistem Kompensasi Berbasis Kompetensi	20
2.4 License dan Rating	21
B. Penelitian Terdahulu	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	27
B. Pemilihan Informan	27
C. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian	28
D. Prosedur dan Pengumpulan Data	28

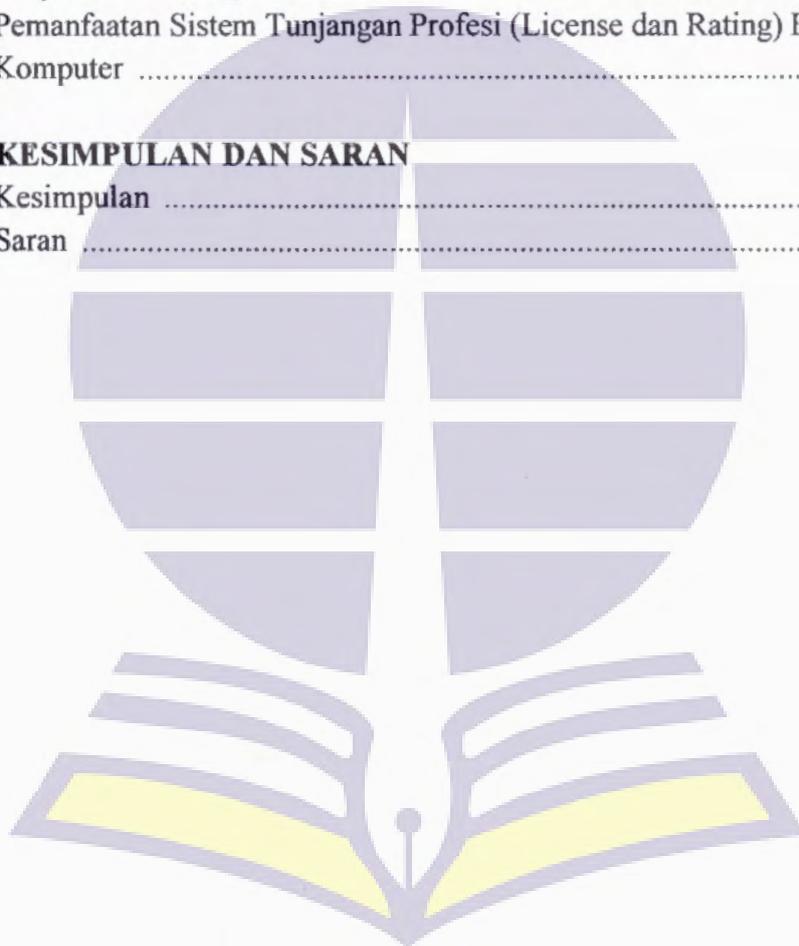
E. Pengolahan dan Analisis Data	29
---------------------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	31
A.1 Keorganisasian PT. Angkasa Pura II SIM	33
A.2 Pengelolaan SDM di PT angkasa Pura II SIM.....	34
B. Deskripsi Sistem Tunjangan Profesi (License dan Rating) Berbasis Kompetensi di PT. Angkasa Pura II SIM	38
C. Analisis Kompetensi Karyawan PT PT. Angkasa Pura II SIM	42
C.1 Analisis Sistem Tunjangan Profesi (License dan Rating) Karyawan PT. Angkasa Pura II SIM	49
D. Pemanfaatan Sistem Tunjangan Profesi (License dan Rating) Berbasis Komputer	52

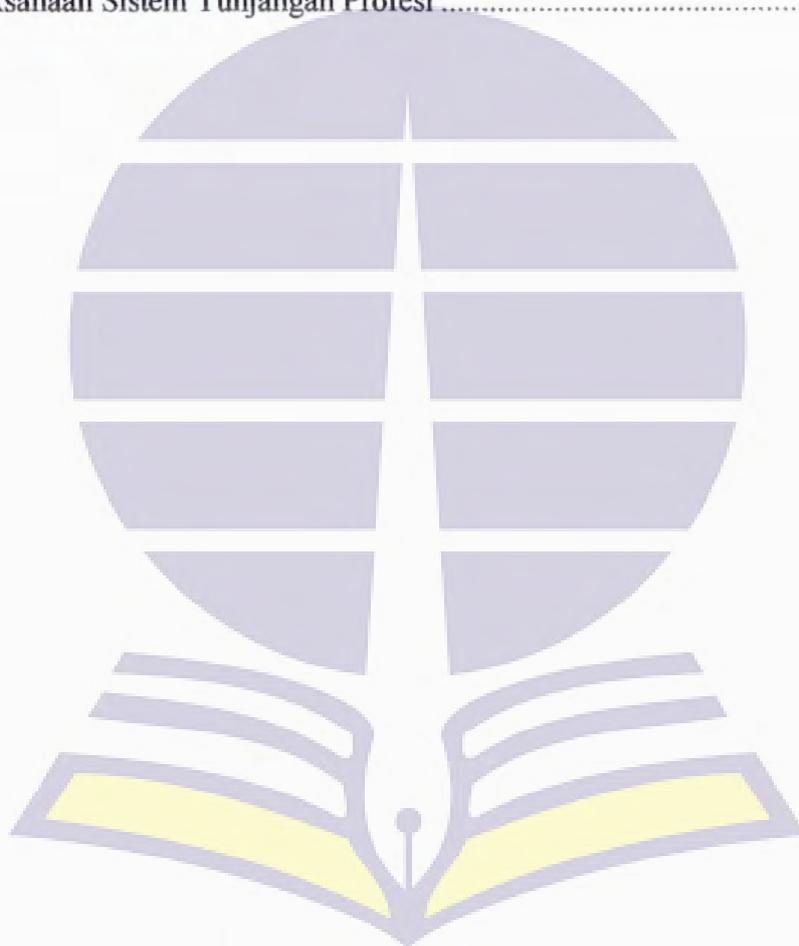
BABV KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	68
B. Saran	70



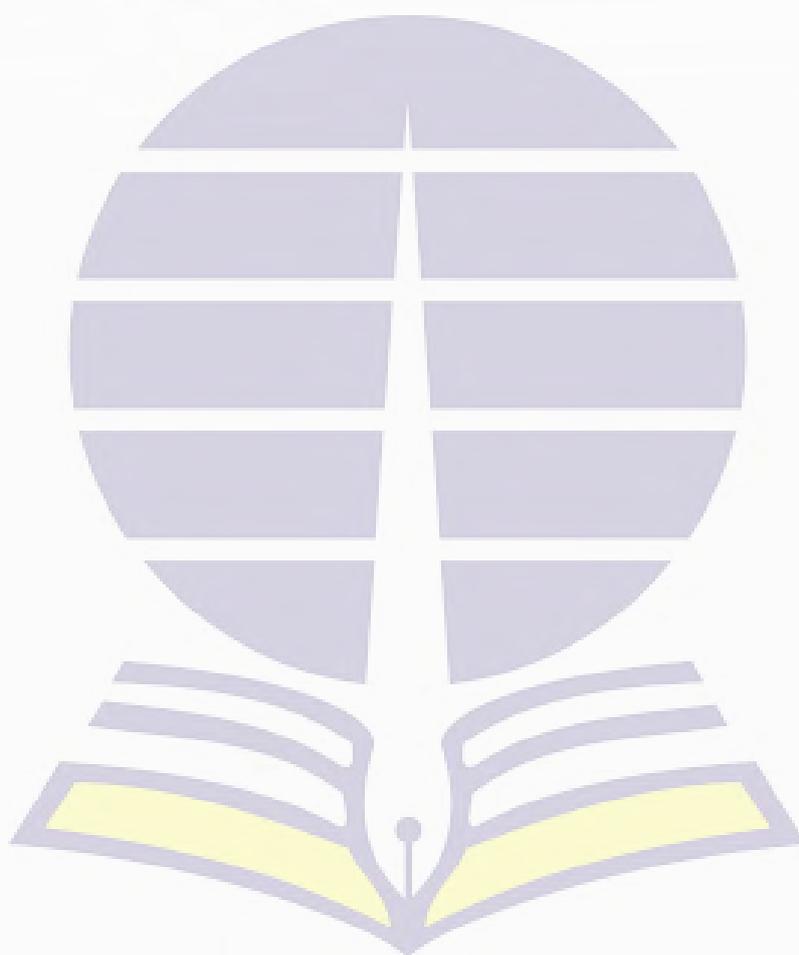
DAFTAR TABEL

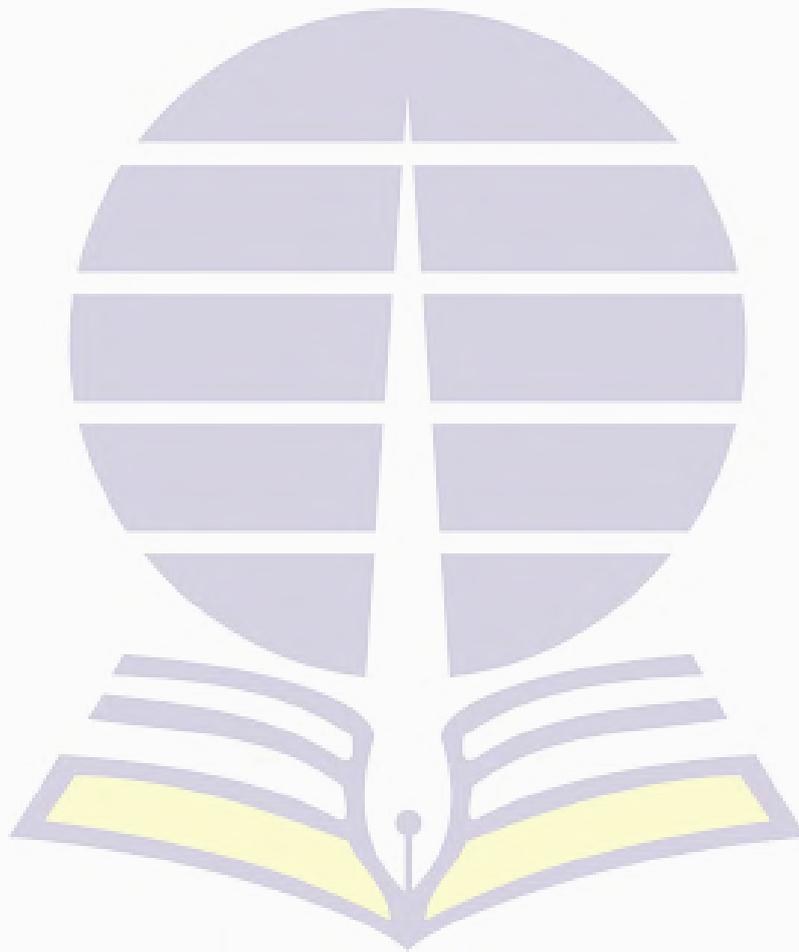
	Halaman
4.1 Karyawan Penerimaan Tunjangan Profesi (License dan Rating) Karyawan Di PT. Angkasa Pura II SIM Bandara Sultan Iskandar Muda	46
4.2 Unit atau Bidang Penerimaan Tunjangan Profesi (License dan Rating) ...	47
4.3 Besaran Tunjangan Profesi (License dan Rating).....	48
4.4 Pelaksanaan Sistem Tunjangan Profesi	50



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
4.1 Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Sultan Iskandar Muda	34
4.2 Aplikasi Performance Management System (PMS)	36
4.3 Sasaran Strategis PT. Angkasa Pura	40





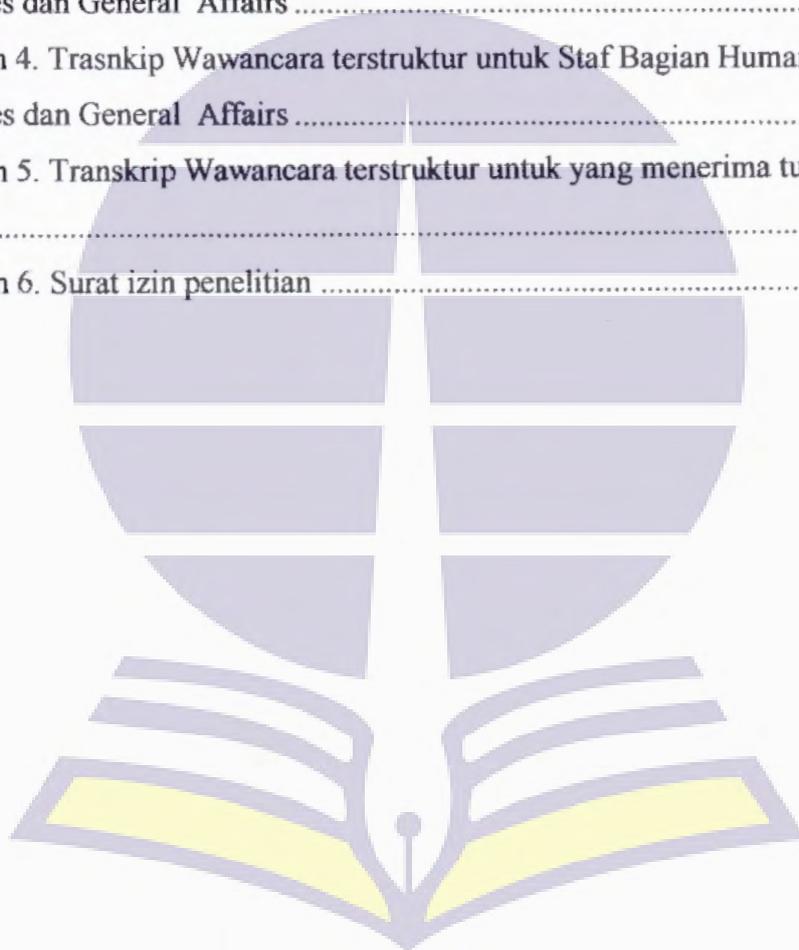
2.1 Kerangka Berpikir 26

Halaman

DAFTAR BAHAN

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara	68
Lampiran 2. Transkrip Wawancara terstruktur untuk yang tidak menerima tunjangan profesi	69
Lampiran 3. Transkrip Wawancara terstruktur untuk Pimpinan Bagian Human Resources dan General Affairs	71
Lampiran 4. Transkrip Wawancara terstruktur untuk Staf Bagian Human Resources dan General Affairs	72
Lampiran 5. Transkrip Wawancara terstruktur untuk yang menerima tunjangan profesi	73
Lampiran 6. Surat izin penelitian	76



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kebutuhan manusia yang tidak terbatas dan beragam ditambah lagi dengan gaya hidup jaman ini, menjadikan uang sebagai sesuatu yang sangat penting. Hal inilah yang membuat manusia berusaha mencari pekerjaan yang memberikan kesejahteraan yang tinggi, yang memberikan kompensasi lebih bear. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non finansial. Kompensasi sering dikaitkan dengan uang, padahal sebenarnya kompensasi itu sendiri tidaklah harus berupa uang, kompensasi dapat juga berupa liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak, pendidikan dan sebagainya. Hal ini mungkin karena di zaman ini banyak orang memosisikan bahwa uang adalah segala-galanya. Perubahan akan posisi uang inilah yang menjadikan kompensasi sebagai fenomena tersendiri.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, yang sangat selektif dalam perekrutan karyawannya, menyadari betapa pentingnya pemberian kompensasi yang layak untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Untuk itu BUMN memberikan kompensasi selain gaji kepada karyawannya juga berupa tunjangan-tunjangan. Tunjangan menjadi topik yang menarik, dimana terdapat perbedaan pendapat tentang kebijakan dan komposisi tunjangan masing-masing perusahaan. Tujuan dari diberikannya tunjangan adalah untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Bisa dikatakan bahwa terkadang tunjangan dapat lebih menggiurkan dibandingkan dengan gaji dan upah pokok yang ditawarkan.

Pemberian tunjangan-tunjangan yang terkadang lebih besar dari gaji pokok inilah yang menjadikan BUMN menjadi salah satu impian para pencari kerja untuk memulai karier dan mengembangkan diri. Perusahaan-perusahaan BUMN yang menawarkan berbagai macam tunjangan antara lain adalah PT. Pertamina, PT. Bank Mandiri, PT. Bank Rakyat Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, PT. Garuda Indonesia, dan PT. Angkasa Pura II dimana kesemua BUMN ini menerapkan konsep yang hampir sama yaitu pemberian tunjangan berbasis kompetensi dan kinerja.

PT. Angkasa Pura II merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang juga memberikan kompensasi finansial bukan hanya gaji semata melainkan juga insentif dan tunjangan-tunjangan yang mendukung kebutuhan dan profesionalismekaryawannya. Tunjangan-tunjangan tersebut antara lain: tunjangan uang makan, tunjangan *license* dan *rating* atau sering disebut dengan istilah tunjangan profesi, tunjangan kesejahteraan keluarga, tunjangan hari raya keagamaan, tunjangan cuti, sumbangan uang sewa rumah dan tunjangan akhir masa tugas, uang pisah, jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan hari tua dan manfaat pensiun, insentif produksi, sumbangan perkawinan, sumbangan kelahiran dan sumbangan kematian. Namun dari semua tunjangan ini yang paling menarik adalah tunjangan *license* dan *rating* atau sering disebut tunjangan profesi. Tunjangan profesi ini diberikan khusus bagi mereka yang memiliki *license* dan *rating* yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

License dan *rating* diperoleh karyawan melalui uji kompetensi, dimana kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan merupakan kesepakatan yang diperlukan pada suatu bidang pekerjaan oleh seluruh stakeholder di bidangnya. Begitu pula

dengan standar kompetensi yang ditetapkan harus memenuhi kriteria sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan masyarakat. Sehingga diharapkan karyawan yang lulus uji kompetensi benar-benar mampu dan bertanggung jawab terhadap *license* dan *rating* yang dimilikinya. Terdapat 111 orang atau sekitar 70% (persen) dari keseluruhan jumlah karyawan PT Angkasa Pura II SIM memiliki sertifikat *license* dan *rating*. Oleh sebab itu, maka pemberian tunjangan dengan sistem yang tepat, adil dan layak kepada karyawan diharapkan akan mampu meningkatkan profesionalisme dan tanggung jawab. Sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan kualitas pelayanan yang diberikan akan meningkat yang pada akhirnya masyarakat dan pemerintah akan merasakan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura II SIM sehingga PT Angkasa Pura II SIM akan senantiasa dipercaya dalam mengelola Bandar Udara di Sultan Iskandar Muda Aceh Besar khususnya dan Bandar Udara di seluruh Indonesia pada umumnya. Berdasarkan latar belakang diatas maka timbul keinginan untuk mengadakan penelitian mengenai “ Analisis Sistem Tunjangan Profesi Berbasis Kompetensi di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda “.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini:

1. Apakah sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi diterapkan di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda?

2. Apakah terdapat hubungan antara indikator tunjangan profesi dengan kompetensi kerja di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda?
3. Apakah terdapat pengaruh antara sistem tunjangan profesi dengan peningkatan kompetensi kerja di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menemukan indikator yang ditetapkan oleh PT Angkasa Pura II sebagai dasar dalam sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi yang dilaksanakan dalam perusahaan tersebut.
2. Menjelaskan dan menganalisis bagaimana sistem tunjangan profesi dijalankan dan pengaruhnya terhadap kompetensi kerja pegawai atau karyawan dalam perusahaan tersebut.
3. Menemukan dan menjelaskan pemanfaatan dalam implementasi sistem tunjangan profesi yang dijalankan oleh PT Angkasa Pura II

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang terfokus pada analisis sistem tunjangan yang berbasis kompetensi.

2. Kegunaan Praktis

Manfaat bagi praktisi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi :

a) PT. Angkasa Pura II

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran maupun bahan masukan kepada pihak PT. Angkasa Pura II yang dapat dimanfaatkan dalam penyempurnaan sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi bagi karyawan PT. Angkasa Pura II.

b) Penulis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan wawasan dan pemahaman keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

c) Pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi dan referensi di bidang manajemen sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Tunjangan

Tunjangan menurut Lifana (2013) merupakan komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas, suatu jabatan, dan prestasi kinerja karyawan. Pemberian tunjangan dapat berupa uang atau barang, dengan kata lain, tunjangan adalah salah satu pemberian dari perusahaan kepada karyawan sebagai tambahan dari gaji.

Tunjangan merupakan bagian dari kompensasi yang bertujuan :

- a) Meningkatkan moral karyawan
- b) Memotivasi karyawan
- c) Memikat karyawan-karyawan baru
- d) Mengurangi perputaran karyawan
- e) Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- f) Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan dan dunia usaha.

Perusahaan memberikan tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya meliputi jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi penangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

- a) Tunjangan pengangguran.

Asuransi pengangguran bagi para karyawan yang telah diberhentikan, bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau sampai mendapatkan pekerjaan baru. Tujuan bayaran pengangguran adalah memberi karyawan yang menganggur waktu untuk mencari pekerjaan baru sebanding dengan pekerjaan yang hilang tanpa menanggung kesulitan finansial.

b) Tunjangan karyawan.

Tunjangan ganti rugi karyawan memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para karyawan yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.

c) Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokoknya. Saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara memberikan tunjangan kesehatan karyawan walau setiap perusahaan berbeda-beda dalam penerapannya. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan ditentukan oleh banyak kekuatan di lingkungan eksternal dan juga internal.

Selain itu menurut Vahdist (2006), indikator dari kompensasi yang dikeluarkan dalam bentuk tunjangan antara lain :

- 1) Tunjangan yang diberikan disesuaikan dengan tinggi rendahnya jabatan dan bobot pekerjaan
- 2) Jumlah besaran tunjangan yang diberikan, dapat memenuhi kebutuhan karyawan
- 3) Besaran tunjangan karyawan dapat meningkatkan kepuasan juga kesejahteraan karyawan
- 4) Waktu pemberian tunjangan harus tepat sesuai yang telah ditentukan.

1.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi Mathis dan Jackson (2000).

Diambil dari buku Wibowo (2016) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Masih dalam buku yang sama, Wether dan Davis (1996) mendefenisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja Wether dan Davis (1996).

Sedangkan Simamora (2004) mengartikan kompensasi dari dua sudut pandang yang berbeda; (1) Karyawan; kompensasi sebagai *kembalian/return* untuk pekerjaannya yang memuaskan, kompensasi mungkin mengindikasikan nilai yang dilekatkan perusahaan pada keahlian/kemampuan karyawan, atau kompensasi adalah sumber utama kekayaan pribadi, (2) Perusahaan; kompensasi adalah pengeluaran operasi pokok perusahaan, kompensasi dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan, lebih produktif, dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melamar/bertahan dalam suatu perusahaan.

Kompensasi dapat berupa kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi seperti upah dan gaji, sementara itu kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan, jaminan keamanan dan kesehatan. Disamping upah, gaji, tunjangan dan insentif, kepada pekerja dapat juga diberikan rangsangan berupa penghargaan atau *reward*.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian. Di jaman ini, kompensasi

menjadi alasan utama mengapa orang mencari pekerjaan, selain faktor lainnya.

1.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Diambil dari buku Wibowo (2016) tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi yang lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara untuk *external equity* menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Tujuan manajemen kompensasi menurut Wether dan Davis (2001) adalah sebagai berikut :

- a) **Memperoleh personel berkualitas.** Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja untuk dapat bersaing mendapatkan tenaga kerja.
- b) **Mempertahankan karyawan yang ada.** Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif , perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan

mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih pekerja baru kembali.

- c) **Memastikan keadilan.** Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan eksternal dan internal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima dengan perusahaan lain.
- d) **Menghargai perilaku yang diinginkan.** Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.
- e) **Mengawasi biaya.** Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f) **Mematuhi peraturan.** Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
- g) **Memfasilitasi saling pengertian.** Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber

daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

- h) **Efisiensi administratif selanjutnya.** Program upah dan gaji harus dirancang agar dapat dikelola secara efisien.

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

1.3 Sistem Kompensasi

Penentuan sistem dan waktu pembayaran kompensasi pada umumnya yang banyak digunakan oleh perusahaan diambil dari buku Andana, Mujiati, Utama (2012) adalah sebagai berikut :

- a) **Sistem Waktu.** Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Kelebihan sistem ini adalah administrasi pengupahan tergolong mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan selalu tetap, sedangkan kelemahan sistem ini adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sesuai perjanjian.
- b) **Sistem Hasil (*output*).** Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang

dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.

c) Sistem Borongan. Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem ini, memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar.

d) Waktu pembayaran kompensasi. Kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan. Kebijakan kompensasi ini harus terprogram dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat.

1.4 Faktor-Faktor Kompensasi

Dikutip dari buku Wibowo (2016) kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market*, *the economy*, *the government* dan *unions*. Sedangkan faktor internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision*, Ivancevich (2010).

- a) *The labor market*, pasar tenaga kerja. Banyak yang berpendapat jika sebaiknya tenaga kerja tidak diatur oleh permintaan dan penawaran akan tenaga kerja. Karena pada kenyataannya, apabila kesempatan kerja besar maka upah dan gaji yang ditawarkan mungkin lebih tinggi untuk menarik pekerjayang berkualitas, begitu pula sebaliknya.
- b) *The economy*, kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian mempengaruhi kemampuan organisasi membayar karyawannya terutama jika tingkat daya saing tinggi.
- c) *The government*, pemerintah. Pemerintah memiliki pengaruh secara langsung terhadap kompensasi melalui pengendalian upah.
- d) *Unions*, perserikatan. Apabila serikat kerja kuat, maka dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi.

- e) *The labor budget*, anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja.
- f) *Who makes compensation decision*, pembuat keputusan kompensasi. Pembuat keputusan kompensasi berperan untuk membuat keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem yang digunakan, tunjangan apa saja yang ditawarkan, dan hal ini berlaku dari atas sampai ke bawah perusahaan.

Tidak jauh dari pendapat di atas, menurut Panggabean (2004) mengemukakan bahwa rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

- a) Penawaran dan permintaan
- b) Serikat pekerja
- c) Kemampuan untuk membayar
- d) Produktivitas
- e) Biaya hidup
- f) Pemerintah

Perlu diperhatikan bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan di atas kepada karyawannya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya. Tetapi di lain pihak

perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

2. Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata “*competency*” merupakan kata benda yang menurut Powell (1997) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Dari pengertian di atas terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja serta sikap dan perilaku karyawan guna mencapai kinerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga pentingnya peran SDM dalam perusahaan nampak jelas, terlebih karena kompetensi SDM yang

dimiliki oleh perusahaan merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan.

2.2 Jenis-jenis Kompetensi

2.2.1 Kompetensi Individu

Kemampuan atau kompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik nantinya akan dibuktikan atau ditunjukkan, apabila ia sudah melakukan pekerjaan (sudah bekerja). Sebaliknya, apabila mempunyai kompetensi tingkat rendah ia akan cenderung berkinerja rendah.

Dalam kompetensi individu dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a) Kompetensi minimum. Kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan membaca dan menulis.
- b) Kompetensi membedakan. Kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau rendah.

Apabila seseorang karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan maka karyawan tersebut dapat disebut seorang karyawan yang berkompeten.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zaim, Yasar dan Unal (2013) yang menganalisis hubungan antara kompetensi individu dan

kinerja individu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Selain itu, kompetensi inti memiliki pengaruh signifikan paling besar pada kinerja individu ada.

Dari penelitian jurnal yang disebut diatas nampak jelas bahwa kompetensi individu berpengaruh terhadap kinerja yang secara langsung juga mempengaruhi kompensasi yang akan didapatkan oleh karyawan.

2.2.2 Kompetensi Generik

Apabila seseorang ingin meraih kesuksesan dan berkinerja lebih baik, maka ia harus memiliki 6 (enam) kompetensi generik, sebagai berikut:

- a) Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan atau *achievement orientation*, atau berprestasi.
- b) Kemampuan melayani atau *customer service orientation*, atau pelayanan.
- c) Kemampuan memimpin atau *impact and influence*, atau kepemimpinan.
- d) Kemampuan mengelola atau *organizational awareness/manajerial*.
- e) Kemampuan berpikir (cognitive) atau *analytical thinking/pemikiran*.

- f) Kemampuan bersikap dewasa atau *self control*/kepribadian.

2.2.3 Kompetensi Organisasi

Kompetensi akan tumbuh dan berkembang apabila ada interaksi yang berulang-ulang antara keterampilan individu, sistem, proses, dan sumber-sumber organisasi yang ada, baik pada aspek yang berwujud (*tangible*) maupun aspek yang tidak berwujud (*intangible*). Dengan meningkatkan keterampilan individu, sistem dan proses-proses tersebut maka akan mengarah kepada kompetensi organisasi menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kualitas kompetensi organisasi tersebut. Oleh karena itu harus ada kerjasama antara manajemen puncak, lini dan karyawan itu sendiri.

Untuk mengembangkan setiap individu karyawan, sebaiknya kompetensi mereka harus diberdayakan seoptimal mungkin dalam kerangka manajemen karier yang berarti bahwa karier karyawan merupakan perpanjangan tangan dari kompetensi inti organisasi. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai

dengan tujuan, visi dan misi perusahaan (Moeheriono, 2010).

2.3 Sistem Kompensasi Berbasis Kompetensi

Sistem kompensasi berbasis kompetensi telah menjadi sesuatu yang sangat penting dewasa ini terlebih-lebih pada perusahaan modern. Sistem ini diciptakan kepada masyarakat dengan tujuan agar menghasilkan pekerja yang memiliki kemampuan tinggi dan respon terhadap tuntutan akan pelayanan dan peningkatan produktivitas. Dengan adanya sistem kompensasi berbasis kompetensi ini diharapkan para pekerja ataupun karyawan semakin bertanggung jawab dalam meningkatkan kemampuannya dan mengelola kompetensi yang dimiliki sehingga perusahaan dapat memperoleh input dengan keunggulan kompetitif terutama dalam peningkatan produktivitas.

Dikutip dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Tharani, Kalaiselvan (2015), bahwa sistem kompensasi yang baik membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dan memuaskan karyawannya dan memotivasi mereka untuk unggul dalam peran mereka. Begitu pula dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Gachuru dan Kwasira (2016), mereka menemukan bahwa kompensasi berbasis kompetensi secara signifikan mempengaruhi produktivitas karyawan di perusahaan-perusahaan negara di kota Nakuru.

Dengan adanya sistem kompensasi berbasis kompetensi ini maka manusia tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang tidak

berharga, namun lebih dari itu bahwa kemampuan manusia harus dilihat sebagai sesuatu yang sangat penting dalam memajukan organisasi maupun perusahaan.

2.4 License dan Rating

Penelitian ini memfokuskan pada tunjangan profesi yang diberikan PT Angkasa Pura II kepada karyawannya berbasis kompetensi. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan Angkasa Pura II tersebut ditandai dengan *license* dan *rating* yang dikeluarkan oleh Dirjen Perhubungan Udara. *License* adalah surat izin yang diberikan kepada seseorang yang telah memenuhi persyaratan tertentu untuk melakukan pekerjaan di bidangnya dalam jangka waktu tertentu sedangkan *rating* adalah batasan kewenangan seseorang pemegang *license* pada suatu bidang pekerjaan sesuai dengan *license* yang dimilikinya.

Pemberian kompensasi yang didasarkan atas *license* dan *rating* yang dimiliki oleh karyawan biasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar, dimana memiliki tingkat resiko keselamatan karyawan yang tinggi. *License* dan *rating* yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan tersebut merupakan suatu pengakuan akan kecakapan seorang karyawan dalam pekerjaannya atau dalam kemampuannya menguasai suatu alat ataupun mesin. Sehingga tidak semua karyawan dapat memiliki *license* dan *rating*, karena untuk memperoleh *license* dan *rating*, harus melewati beberapa tahap an pelatihan dan ujian.

B. Penelitian Terdahulu

1. Jurnal penelitian dilakukan oleh Antonia, Okeke, dan Ikechukwu (2019), dengan judul: *Compensation Management and employee performance in Nigeria*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi berbasis kinerja, kompensasi berbasis kompetensi dan kompensasi berbasis ekuitas terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 257 karyawan di sekolah menengah negeri di Negara bagian Anambra. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner. Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa setiap organisasi harus merumuskan kebijakan berbasis kompetensi, yang mendukung karyawan agar mendapatkan gaji yang lebih besar dapat dinilai dari seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan seberapa baik kinerjanya. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa manajemen kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang diteliti oleh penulis adalah bahwa sama-sama mengkaji mengenai kompensasi berbasis kompetensi hanya perbedaannya, penelitian yang dilakukan oleh Antonia, Okeke, dan Ikechukwu mengkhususkan penelitian terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang saya lakukan lebih mengkaji sistem kompensasi yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II.
2. Jurnal yang ini menggunakan remunerasi sebagai kompensasi yang menggunakan kinerja karyawan sebagai faktor penentu pemberian

kompensasi. Penelitian ini dilakukan oleh Calvin (2017) dengan judul: *The Impact of Remuneration on Employees Performance (A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak positif maupun negatif dari remunerasi terhadap karyawan dari dua lembaga pendidikan di negara bagian Zamfara. Penelitian yang dilakukan oleh Calvin dilakukan dengan cara memberikan kuisioner terstruktur terhadap 83 orang karyawan di Politeknik Abdul Gusau dan Universitas Maru. Data dianalisis menggunakan korelasi *product moment* dan analisis regresi Pearson menggunakan *microsoft excel*. Temuan menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara remunerasi dan kinerja. Persamaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama merupakan penelitian tentang kompensasi hanya perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh Calvin, menggunakan kinerja karyawan sebagai faktor penentu pemberian kompensasi, sedangkan penelitian yang saya lakukan, PT Angkasa Pura II menggunakan kompetensi karyawan berdasarkan *license* dan *rating* sebagai penentu pemberian tunjangan profesi.

3. Penelitian dilakukan oleh Azni, Ahmad dan Zainuddin dengan judul: *Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study Of Malaysian Public Organisations* (2009). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh banyaknya pengaduan masyarakat Malaysia tentang lambatnya pelayanan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri di tiga kementerian,

dan banyaknya keluhan yang menunjukkan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Dengan adanya sistem kompensasi berbasis kompetensi yang baru dilaksanakan oleh pemerintah Malaysia di semua departemen diharapkan ada dampak positif dan signifikan terhadap pembayaran kompensasi yang berbasis kompetensi dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh Pegawai Negeri di Malaysia. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana terhadap 300 orang pegawai negeri (kuisisioner A) dan 3000 kuisisioner B. Hasil survey menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kompetensi secara positif dan signifikan memberikan dampak positif terhadap pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat. Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah mengkaji sistem kompensasi berbasis kompetensi walaupun dalam penelitian Azmi, Ahmad dan Zainuddin lebih memfokuskan pada pengaruh sistem kompensasi berbasis kompetensi terhadap pelayanan publik di negara Malaysia sedangkan penulis lebih mengkaji pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kompetensi di PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada uraian diatas, maka penulis menggunakan kerangka penelitian terkait sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi yang dilaksanakan oleh PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda. Bagaimana perusahaan tersebut meningkatkan kualitas pelayanan terhadap publik ditengah persaingan

yang semakin sengit dan memanfaatkan sumber daya manusia sebagai aset yang paling berharga untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

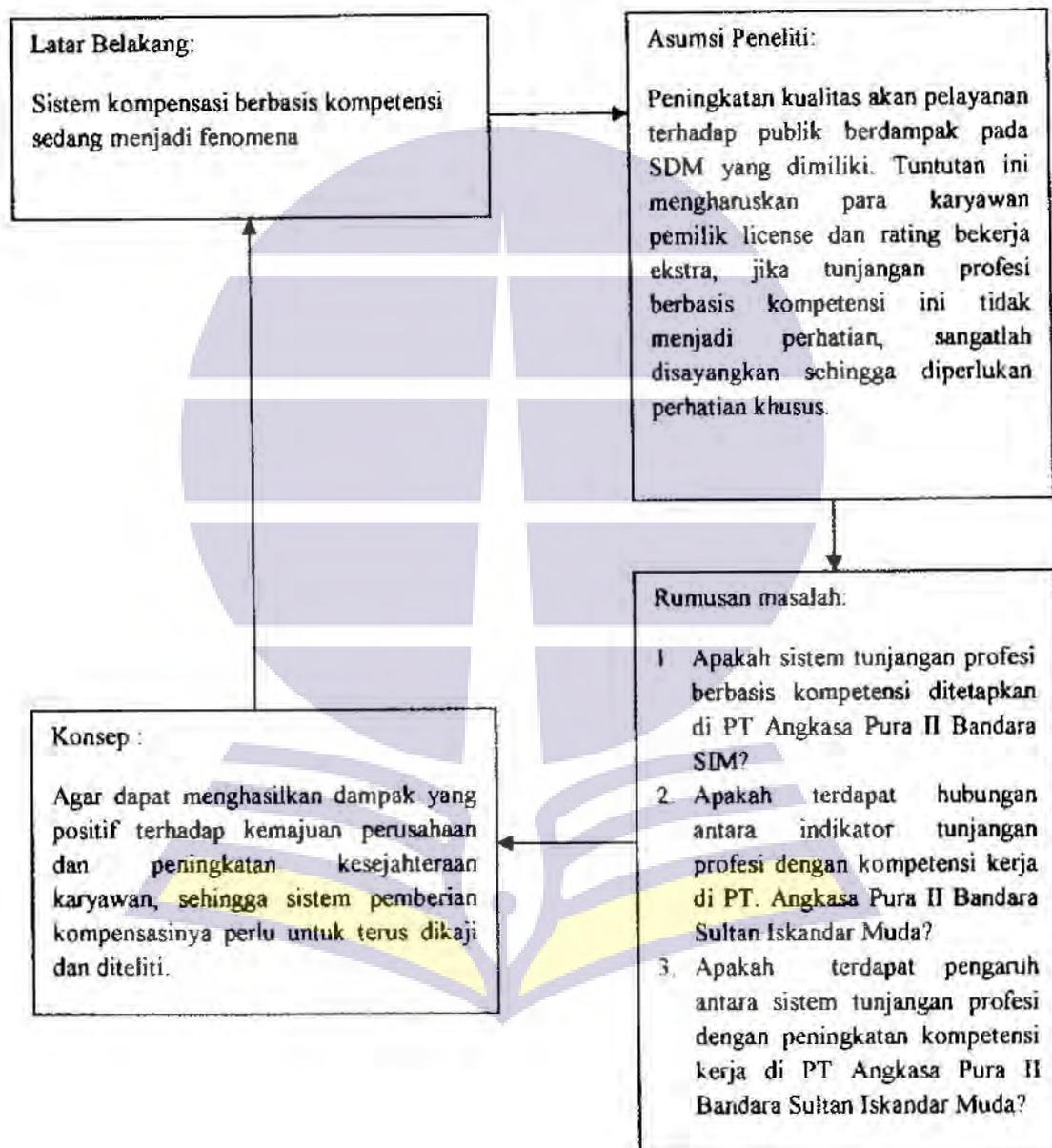
Walaupun saya belum menemukan penelitian-penelitian terdahulu yang fokus pada kajian akan sistem tunjangan profesi yang dijalankan pada perusahaan-perusahaan lain yang menggunakan tunjangan profesi sebagai salah satu kompensasi yang diberikan terhadap karyawannya, namun penelitian-penelitian terdahulu yang fokus terhadap pengaruh sistem kompensasi berbasis kompetensi terhadap karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, dan hasilnya menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berdasarkan kompetensi memberikan dampak positif walaupun faktor penentu maupun indikator yang digunakan berbeda-beda.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketertarikan penulis terhadap bagaimana PT Angkasa Pura II menghargai *license* dan *rating* yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga dengan kualitas kompetensi yang dimiliki karyawan, diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai, maka diharapkan akan memberikan hasil yang memuaskan. Namun, tidak berhenti disitu, selain pemberian kompensasi atas kompetensi yang dimiliki, apakah jumlah yang diberikan telah layak dan adil bagi karyawan, begitu pula dengan sistem yang dijalankan, apakah ada masalah dalam implementasinya.

Sehingga dalam penelitian ini penulis ingin mengkaji sistem tersebut, dimana sistem pemberian tunjangan profesi berbasis kompetensi di PT Angkasa Pura II telah ada sejak lama, dan tidak diketahui kapan pastinya sistem ini dimulai, dan peneliti juga ingin mengetahui apakah ada perubahan yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II terhadap sistem tunjangan profesis berbasis kompetensi

ini. Untuk itulah penulis menguraikan kerangka pemikiran tersebut kedalam bentuk bagan sebagai berikut:

Bagan 2.1
Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Norman K. Denzim (2009) dikutip dari buku metode penelitian kualitatif Pattilima (2013) bahwa penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dengan beragam metode, yang mencakup pendekatan interpretatif dan naturalistik terhadap subjek kajiannya artinya peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di dalam konteks alamiahnya, yang berupaya untuk memahami atau menfsirkan, fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan pada peneliti kepadanya. Hal yang menjadi catatan adalah bahwa penelitian kualitatif mencakup penggunaan subjek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris seperti studi kasus, pengalaman pribadi, introspeksi, perjalanan hidup, wawancara, teks-teks hasil pengamatan, historis, interaksional dan visual yang menggambarkan saat-saat dan makna keseharian dan problematis dalam kehidupan seseorang.

B. Pemilihan Informan

Pengambilan informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan data, fokus dan tujuan yang dibutuhkan oleh penulis. Artinya, penulis fokus melakukan wawancara mendalam terhadap informan yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis. Untuk itu, peneliti hanya mewawancarai 3 orang informan dan oleh keterbatasan waktu dan tempat karena wawancara dilakukan di kantor PT Angkasa Pura II dan wawancara hanya bisa dilaksanakan

pada jam dinas, oleh sebab itu untuk durasi waktu wawancarapun sangatlah terbatas.

C. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

1. Lokasi penelitian adalah di kantor PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda yang berada di Provinsi Aceh tepatnya di Blang bintang Kabupaten Aceh Besar
2. Tahun penelitian sesuai dengan data yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda
3. Cakupan penelitian adalah 3 (tiga) orang yang mewakili seluruh karyawan PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda yang tidak menerima tunjangan profesi (*license* dan *rating*) dan 1 (satu) orang yang mewakili penerima tunjangan profesi (*license* dan *rating*).

D. Prosedur dan Pengumpulan data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengumpulkan data dari dua sumber, yaitu :

1. Data Primer.
Data primer adalah data yang diperoleh langsung di lapangan. Data ini diperoleh dari wawancara mendalam yang dilakukan penulis terhadap beberapa orang karyawan PT Angkasa Pura II SIM yang berkompeten terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis diantaranya adalah manager bagian SDM, salah seorang karyawan di bagian teknis yang memiliki *license* dan *rating* dan merima tunjangan profesi, dan seorang karyawan yang telah bekerja di PT Angkasa Pura II sejak

tagun 1994 namun tidak menerima tunjangan profesi karena tidak memiliki *license* dan *rating*.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang bersumber dari buku-buku dan literatur yang berkaitan dengan penelitian contohnya jurnal-jurnal.

Agar data dan informasi dapat diperoleh sesuai dengan fokus dan tujuan yang diinginkan oleh peneliti, maka peneliti melakukan prosedur dan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Teknik dokumentasi, dimana dalam teknik ini dilakukan pengambilan data berupa dokumentasi wawancara, dokumentasi foto dan dalam bentuk dokumen.
2. Wawancara, yaitu percakapan yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan dalam rangka untuk memperoleh data yang dibutuhkan peneliti. Walaupun sebelum melakukan wawancara, peneliti terlebih dahulu melakukan pendekatan dan memberikan surat permohonan ijin untuk melakukan wawancara kepada karyawan PT Angkasa Pura II SIM. Pada teknik wawancara ini dilakukan dialog atau percakapan secara langsung secara mendalam terkait pelaksanaan sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi yang dijalankan oleh PT Angkasa Pura II Bandara SIM.

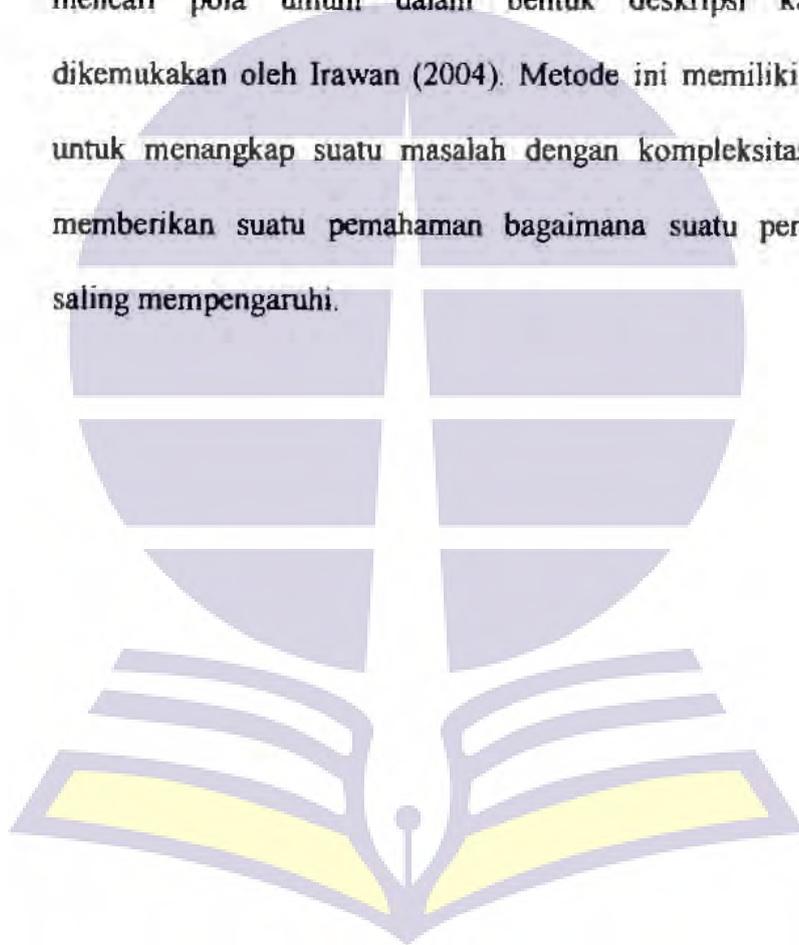
E. Pengolahan dan Analisis Data

- a. Dalam pengolahan data dengan metode penelitian kualitatif, data diperoleh berdasarkan wawancara mendalam terhadap informan, informasi yang diperoleh melalui wawancara, kemudian dibuatkan

transkrip wawancara sesuai hasil wawancara yang berkaitan langsung dengan topik penelitian yang perlu konfirmasi.

b. Analisis Data

Analisis data yang dilakukan terhadap data-data non angka seperti hasil wawancara atau laporan bacaan dari buku-buku, artikel dan termasuk non tulisan seperti foto, gambar atau film, dengan tujuan mencari pola umum dalam bentuk deskripsi kata-kata yang dikemukakan oleh Irawan (2004). Metode ini memiliki kemampuan untuk menangkap suatu masalah dengan kompleksitas tinggi dan memberikan suatu pemahaman bagaimana suatu peristiwa dapat saling mempengaruhi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

PT. Angkasa Pura II merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat. Hingga saat ini PT Angkasa Pura II telah mengelola 13 bandara, antara lain yaitu:

1. Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta)
2. Halim Perdanakusuma (Jakarta)
3. Kuala Namu (Medan)
4. Supadio (Pontianak)
5. Minangkabau (Padang)
6. Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang)
7. Sultan Syarif Kasim II (Pekan Baru)
8. Husein Sastranegara (Bandung)
9. Sultan Iskandar Muda (Banda Aceh)
10. Raja Haji Fisabilillah (Tanjung Pinang)
11. Sultan Thaha (Jambi)
12. Depati Amir (Pangkal Pinang) dan
13. Silangit (Tapanuli Utara).

Sejak tahun 1994, Bandara Udara Sultan Iskandar Muda dikelola oleh PT. Angkasa Pura II, dimana bandara ini berada di daerah Blang Bintang Kabupaten Aceh Besar. Bandara Sultan Iskandar Muda melayani penerbangan domestik dan internasional.

PT. Angkasa Pura II memiliki visi menjadi pengelola bandar udara bertaraf internasional yang mampu bersaing dikawasan regional. Visi Perusahaan PT. Angkasa Pura II adalah menjadi gerbang Indonesia yang mengedepankan layanan dengan standar operator bandara kelas dunia. Sedangkan misi PT. Angkasa Pura II adalah :

Misi PT Angkasa Pura :

- Memastikan keselamatan dan keamanan sebagai prioritas utama
- Menyediakan infrastruktur dan layanan kelas dunia untuk mendukung perkembangan ekonomi Indonesia melalui konektivitas antar daerah maupun negara
- Memberikan pengalaman perjalanan yang terpercaya, konsisten dan menyenangkan kepada seluruh pelanggan dengan teknologi modern
- Mengembangkan kemitraan untuk melengkapi kemampuan dan memperluas penawaran perusahaan
- Menjadi BUMN pilihan dan memaksimalkan potensi dari setiap karyawan perusahaan
- Menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan

Visi dan misi perusahaan PT Angkasa Pura II tercantum dalam rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) tahun 2016-2020. Pelaksanaan penyusunan rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) dilaksanakan setiap 4 (empat) tahun sekali. Selain itu dalam rapat tersebut juga dibuat perencanaan pendapatan perusahaan untuk 4 (empat)tahun ke depan. Hal ini sangatlah penting, mengingat pemberian kompensasi kepada karyawan juga disesuaikan dengan pendapatan yang diterima oleh perusahaan.

A.1. Keorganisasian PT. Angkasa Pura II SIM

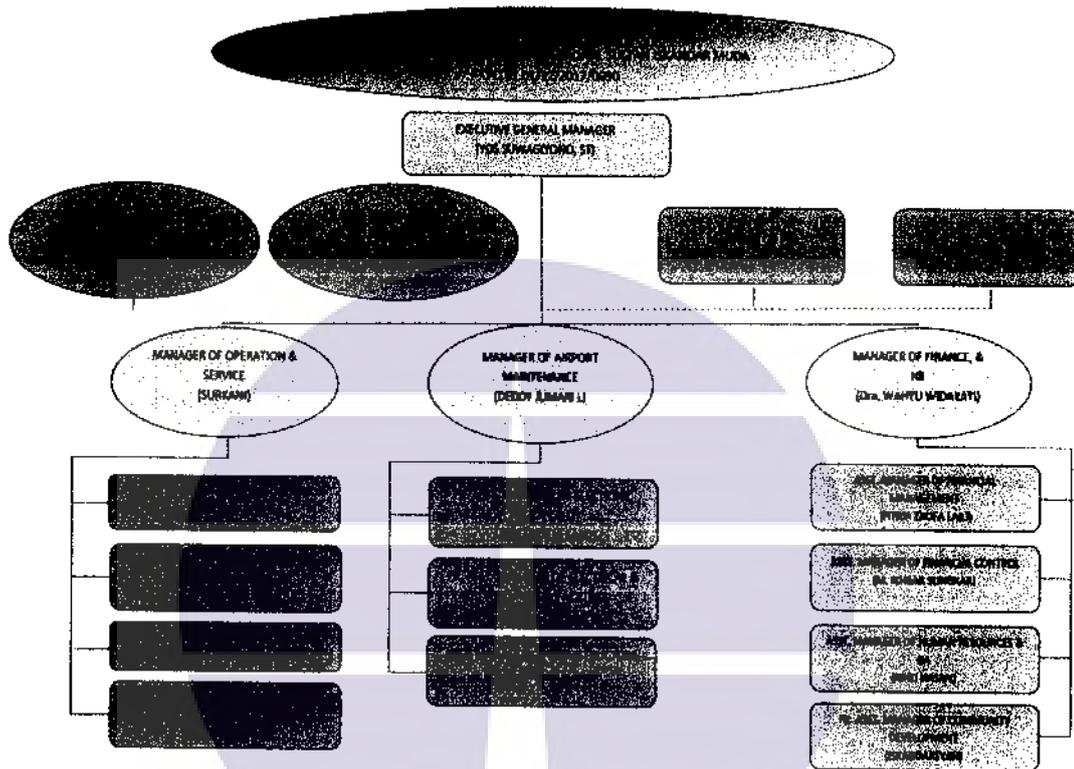
Dikutip dari buku *Perilaku Organisasi*, Sobirin (2015) bahwa organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Untuk itulah mengelola sebuah organisasi jauh lebih sulit dan kompleks. Hal itu dikarenakan bahwa di dalam sebuah organisasi terdiri dari banyak individu yang memiliki kebutuhan masing-masing yang berbeda, tetapi dalam batas-batas tertentu semuanya harus dipenuhi.

Struktur organisasi adalah suatu susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi. Struktur menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi atau perusahaan dalam berbagai pekerjaan yang berbeda-beda. Orang-orang ini dihubungkan dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan mereka menjadi efektif. Karena struktur organisasi merupakan sebuah keharusan, maka struktur organisasi harus didesain sesuai dengan tujuan didirikannya organisasi maupun perusahaan tersebut.

Berikut ini adalah struktur Organisasi PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura II
Kantor Cabang Bandara Sultan Iskandar Muda



Sumber : PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda, (2018)

A.2 Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Angkasa Pura II SIM

Saat ini banyak perusahaan yang menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui SDM maka sumber daya lain dalam perusahaan dapat berjalan atau dilaksanakan. Untuk itu peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, haruslah dapat dikelola dengan benar dan seksama agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai melalui pengelolaan SDM yang optimal.

Pengelolaan SDM yang benar, efektif dan efisien tidak terlepas dari kompetensi individu yang dimiliki oleh karyawan di tiap perusahaan, sebab dimanapun manusia bekerja, akan selalu dan terus membawa kompetensi atau keahlian masing-masing. Untuk itulah penggunaan kompetensi dalam pengelolaan SDM merupakan standar dasar yang harus diimplementasikan setiap perusahaan yang ingin bersaing secara kompetitif. Sehingga manajer SDM dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak dengan basis strategi, artinya konsep manajemen SDM strategis seperti apa yang harus disusun dan dilaksanakan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat sebagai akibat dari globalisasi ekonomi.

Pengelolaan SDM yang sifatnya mendukung pelaksanaan strategi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan bukanlah pekerjaan yang mudah, sebab SDM manusia merupakan penentu keberhasilan perusahaan, maka sudah sewajarnya perusahaan memberikan perhatian khusus pada SDM. Terlebih dalam pengelolaan SDM yang didasari atas kompetensi, banyak perusahaan yang dalam penerapannya hanya sebatas konsep semata.

Pengelolaan SDM berdasar atas kompetensi harus mengacu dan mengarah pada visi dan misi, strategi serta sasaran organisasi. Untuk itu ada beberapa tindakan manajemen yang harus dilakukan dalam proses mengelola SDM yang meliputi beberapa proses, antara lain perusahaan harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi individu ke arah kinerja karyawan.

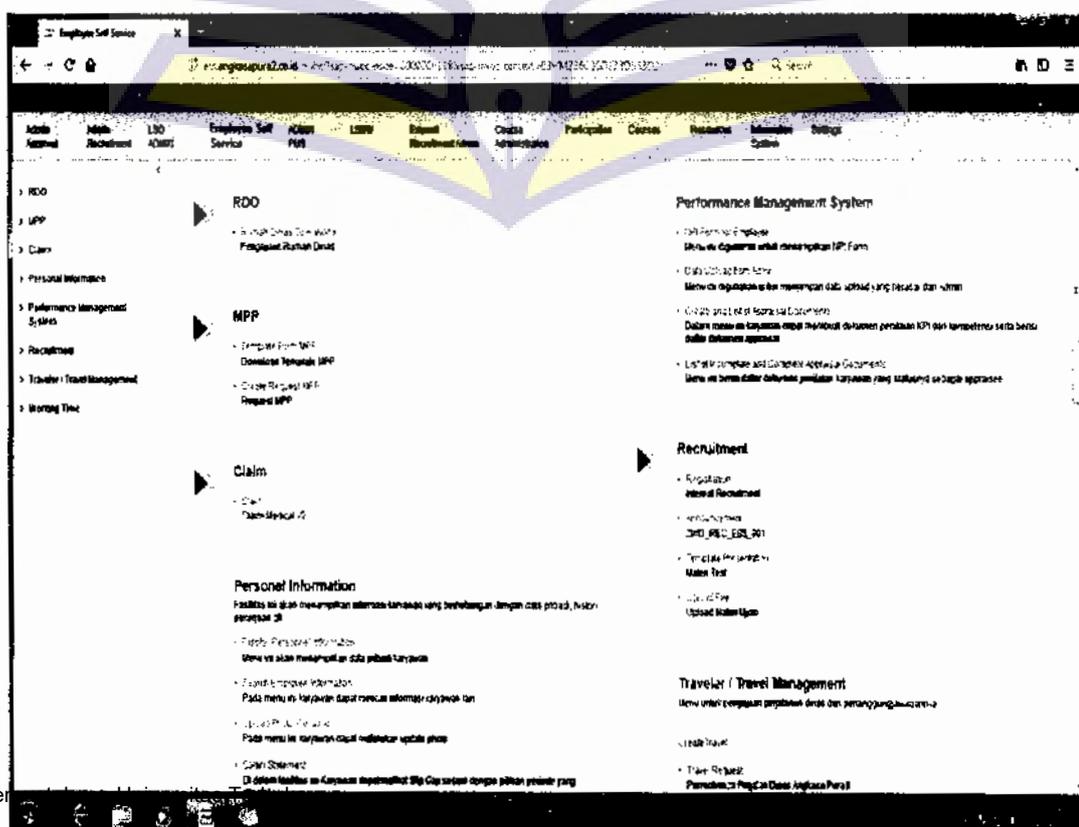
Dalam mengukur kompetensi tiap karyawan dalam perusahaan bervariasi, mulai dari penilaian kompetensi perilaku atau keterampilan sampai kepada metode yang lebih akurat. Pengukuran kompetensi memudahkan pihak manajer

SDM menempatkan orang yang tepat dan tepat pada pekerjaannya (*the right man on the right job*).

PT. Angkasa Pura II dalam peningkatan kualitas SDM yang difokuskan pada penilaian yang berbasis kompetensi menggunakan aplikasi *Performance Management System* (PMS) yang berfungsi untuk mengukur kinerja dan kompetensi karyawan yang dinilai oleh atasan langsung. PMS adalah sistem teknologi yang digunakan untuk memonitor dan mengendalikan kinerja perusahaan. Aplikasi PMS menawarkan solusi pengolahan data secara cepat dan akurat, pengawasan dan pengendalian biaya pegawai, serta *zero double entry* melalui sistem administrasi satu atap serta berbagai informasi yang diperlukan untuk menunjang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada aplikasi PMS akan ditampilkan informasi karyawan yang berhubungan dengan data pribadi, histori pekerjaan, dan penilaian kompetensi. Berikut ini adalah tampilan aplikasi PMS di PT. Angkasa Pura II dapat dilihat pada Gambar 4.2

Gambar 4.2

Aplikasi Performance Management System (PMS)



Sumber : PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda, (2018)

Selain pengelolaan, permasalahan yang sering muncul dalam perusahaan adalah bagaimana mengembangkan karier, sehingga dapat meminimalkan ketidaksesuaian penempatan peran, meningkatkan kompetensi, dan menempatkan individu dalam posisi kunci. Untuk itulah diperlukan pembinaan sistem karier yang dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan, adapun manfaatnya adalah sebagai berikut :

1. Bagi karyawan :
 - a) Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilan
 - b) Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
 - c) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya
2. Bagi perusahaan
 - a) Mengendalikan tingkat keluar-masuk pegawai
 - b) Membantu terlaksananya program kaderisasi
 - c) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
 - d) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

Pada Perusahaan Angkasa Pura II, pengembangan karier karyawan sesuai dengan susunan nama jabatan, formasi, kelas jabatan dan persyaratan jabatan pada

masing-masing unit kerja Kantor Cabang PT Angkasa Pura II diatur dalam Peraturan Direksi PT Angkasa Pura II nomor PD. 03.06/01/2018/0011 tanggal 23 Januari 2018 tentang Susunan nama jabatan, kelas jabatan dan persyaratan jabatan pada unit kerja kantor cabang utama PT Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta, kantor cabang utama PT Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Internasional Kualanamu, Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II, Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II, Bandar Udara Supadio, Bandar Udara Internasional Minangkabau, Bandar Udara Husein Sastranegara, Bandar udara Halim Perdana Kusuma, Bandar Udara Sultan Thaha, Bandar Udara Depati Amir, Bandar Udara Sultan Iskandar Muda, Bandar Udara Raja Haji Fisabilillah, dan Bandar Udara Silangit.

B. Deskripsi Sistem Tunjangan Profesi (*License* dan *Rating*) Berbasis Kompetensi Di PT. Angkasa Pura II SIM

Dalam kompetisi untuk tenaga kerja, banyak perusahaan yang menawarkan kepada karyawannya sejumlah tunjangan diatas standar yang sudah dipertimbangkan. Perusahaan menawarkan tunjangan-tunjangan itu untuk mempertahankan karyawan dengan cara-cara yang belum ada di perusahaan lain. Perusahaan berharap dapat menciptakan loyalitas karyawan yang lebih besar dan perusahaan juga berharap dengan menawarkan tunjangan-tunjangan yang tidak umum akan membantu membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain, ketika sedang merekrut karyawan, khususnya para professional dan pekerja yang memiliki keterampilan langka.

Tunjangan profesi (*license* dan *rating*) adalah salah satu dari sekian banyak tunjangan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura II kepada karyawannya yang berbasis kompetensi. Tunjangan ini diatur dalam keputusan direksi PT. Angkasa Pura II nomor Kep. 03. 08. 14/14/12/2014 tanggal 1 Desember 2014 tentang tunjangan *lisence* dan *rating* karyawan di lingkungan unit fungsi teknik elektronika, teknik listrik, teknik mekanikal, teknik bandara, pelayanan operasi dan kargo. Sistem Tunjangan profesi (*license* dan *rating*) berbasis kompetensi ini telah ada dan diterapkan sejak lama oleh PT. Angkasa Pura II. Untuk itu perlu dikaji sistemnya agar dapat terlaksana dengan baik.

1. Arah Strategis PT. Angkasa Pura II

Ada apresiasi yang berkembang bahwa kompensasi dapat memfasilitasi pencapaian berbagai sasaran strategis perusahaan. Sasaran strategis perusahaan ini juga tidak terlepas dari peningkatan daya saing antar perusahaan. Dalam menyikapi daya saing tersebut PT. Angkasa Pura II setiap 4 (empat) tahun sekali melaksanakan Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).

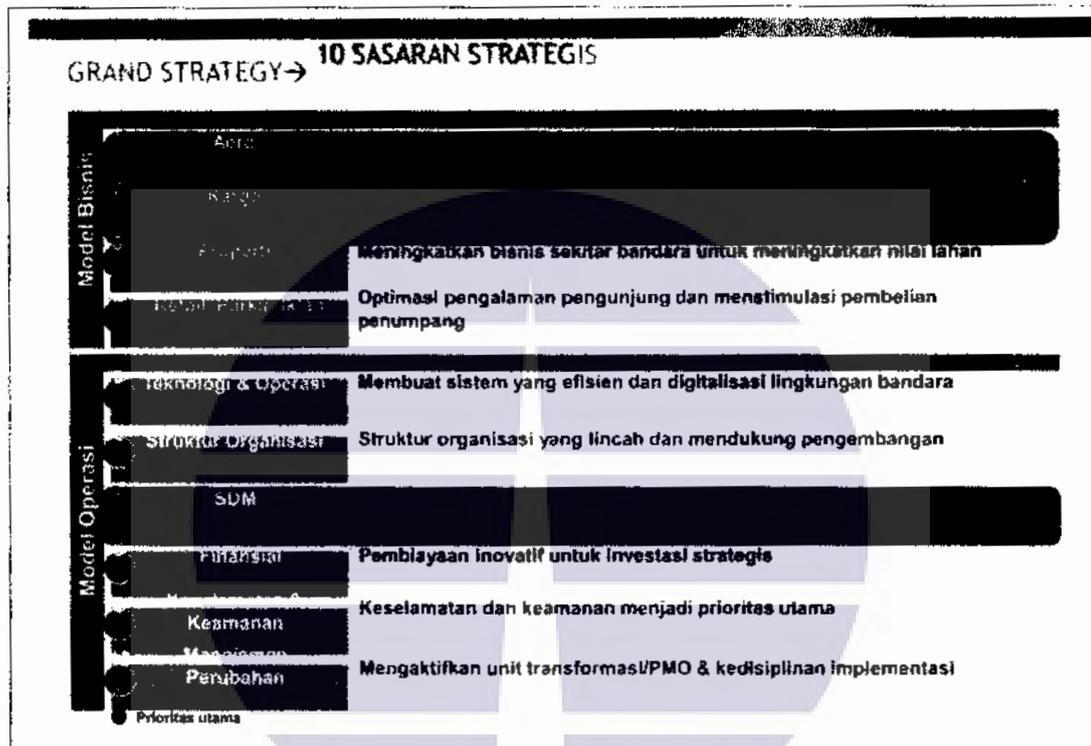
RJPP merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan dalam 5 (lima) tahun. Penyusunan RJPP PT. Angkasa Pura II tahun 2016-2020 didasari oleh:

- Peraturan Menteri BUMN pasal 20 PER -01 /MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik
- Hasil evaluasi RJPP 2012-2016
- Kebijakan manajemen perusahaan

Berikut ini 10 (sepuluh) sasaran strategis PT Angkasa Pura II dapat dilihat pada Gambar 4.3

Gambar 4.3

SASARAN STRATEGIS PT ANGKASA PURA II



Sumber : PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda, 2018

Rencana strategis PT. Angkasa Pura II dalam RJPP tahun 2016-2020 bidang SDM mengharapkan terciptanya budaya kerja yang mengutamakan performa dan kapabilitas tingkat dunia.

Tentu saja demi meningkatkan performa dan kapabilitas dunia, perusahaan harus selalu siap menghadapi segala bentuk perubahan lingkungan strategis dengan terus melakukan program pengembangan bagi para karyawannya. Perusahaan harus fleksibel agar mampu tetap eksis untuk dapat memenangkan persaingan. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi memiliki karyawan yang berkompentensi sesuai bidang tugasnya

sehingga mereka mampu bertindak secara proaktif dan toleransi terhadap ketidakpastian sebagai akibat perubahan lingkungan yang cepat.

Dalam hal ini, tindakan yang perlu dilakukan perusahaan adalah menjadikan program pengembangan karyawan berbasis kompetensi sebagai suatu model yang baku dan dilakukan secara terus menerus. Apabila program pengembangan karyawan berbasis kompetensi ini dilaksanakan dengan baik maka perusahaan akan memiliki karyawan yang berkompentensi sesuai dengan bidang tugasnya, sehingga tugas-tugas pada setiap jabatan atau pekerjaan dapat dilaksanakan dengan kinerja yang unggul.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi di PT. Angkasa Pura II dibentuk dengan proses pembelajaran yang difasilitasi melalui :

- a) Program pendidikan. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaannya yang diperoleh melalui pendidikan formal akan membantu karyawan tersebut memahami karakteristik pekerjaannya. Contoh program pendidikan adalah dengan pemberian beasiswa S2 kepada karyawan yang lulus tahapan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan. Program beasiswa ini bertujuan agar tingkat dan macam pendidikan dijadikan sebagai salah satu syarat untuk menduduki suatu posisi jabatan tertentu agar orang yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- b) Program pelatihan. Pelatihan merupakan wahana untuk membentuk kompetensi praktis yaitu suatu keterampilan melakukan tugas yang nampak secara nyata. Contohnya adalah

pelaksanaan pelatihan khusus untuk mempertajam kemampuan karyawan pemilik *license* dan *rating*

- c) Pengalaman kerja. Segala hal baik yang bersifat positif maupun yang negatif yang dialami karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Pengalaman tentang keberhasilan atau kegagalan mengatasi atau memecahkan suatu masalah yang sulit dalam melakukan pekerjaan merupakan referensi berharga yang mungkin tidak ditemui dalam teori-teori atau peristiwa-peristiwa sebelumnya.

C. Analisis Kompetensi Karyawan PT. Angkasa Pura II SIM

Daam mengembangkan manajemen SDM maka perusahaan-perusahaan modern saat ini wajib mengembangkan sistem pemberian kompensasi berbasis kompetensi. Sistem kompensasi berbasis kompetensi ini telah diterapkan di berbagai negara maju dan berkembang dan memberikan input yang positif terhadap organisasi maupun perusahaan. Tidak hanya dalam perusahaan, beberapa negara juga telah menerapkan sistem ini dalam departemen-departemen pelayanan terhadap publik.

Selain sistem kompetensi juga dilakukan analisis kompetensi karyawan. Analisis kompetensi dilakukan agar lebih memudahkan pihak manajemen dalam penempatan karyawan dan menentukan perencanaan kebutuhan karyawan di masa akan datang.

Analisis kompetensi yang diterapkan oleh karyawan PT. Angkasa Pura II ditandai dengan standarisasi dan uji kompetensi individu. Standarisasi yang dimaksud adalah standarisasi kompetensi karyawan yang bertujuan agar karyawan

memiliki kompetensi yang standar dalam mencapai suatu patokan, kriteria atau persyaratan kompetensi yang telah ditetapkan. Selanjutnya dengan adanya standarisasi kompetensi karyawan itu, maka diharapkan karyawan akan mencapai dan memiliki kompetensi sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan, sehingga mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Sedangkan, uji kompetensi yang dimaksud adalah suatu proses pengukuran dan penilaian dalam suatu jenis atau bidang pekerjaan keahlian atau profesi tertentu.

Adapun dalam pelaksanaan uji kompetensi harus memenuhi prinsip-prinsip dan menggunakan instrument yang valid, bersifat adil, terbuka, berkelanjutan dan fleksibel. Pelaksanaan uji kompetensi dapat dilakukan secara tertulis maupun praktek. Bagi peserta yang lulus uji kompetensi, maka selanjutnya diperlukan sebuah bukti atas pengakuan bahwa seseorang telah menguasai seperangkat kompetensi yang dipersyaratkan yaitu berupa sertifikat.

Uji kompetensi dan sertifikasi pada karyawan PT. Angkasa Pura II dikeluarkan oleh Dirjen Perhubungan Udara. Sertifikasi kompetensi tersebut merupakan proses yang efektif dan sesuai dengan standard dan obyektif dari uji coba yang mencakup standar kerja baik secara nasional maupun internasional. Dimana ukuran kompetensi tersebut didasari oleh sikap, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Selain sertifikasi, karyawan yang bekerja pada bidang-bidang tertentu, diwajibkan memiliki *license* dan *rating*. *License* dan *rating* ini juga didapatkan melalui uji kompetensi. Uji yang dilakukan harus memenuhi standar kompetensi personel lisensi yang ditetapkan oleh Dirjen Perhubungan Udara. Bagi karyawan yang dinyatakan lulus dan telah memegang lisensi harus memiliki rating. Rating

dapat diperpanjang dan ditingkatkan, dengan cara mengajukan permohonan perpanjangan rating personel secara tertulis oleh unit/instansi penyelenggara Bandar udara tempat pemohon bekerja paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum habis masa berlaku.

Berikut ini tata cara karyawan untuk mendapatkan tunjangan license dan rating yang ditetapkan sebagai berikut:

- a) Senior General Manager/General Manager/Deputi Direktur terkait mengajukan permohonan penetapan pemberian/penyesuaian tunjangan license dan rating secara hierarki kepada Direksi c.q melampirkan daftar karyawan yang memiliki license dan atau rating yang masih berlaku (*Valid*) dan dilengkapi data administrasi berupa foto copy license dan/atau rating serta keterangan posisi tugas personil yang bersangkutan;
- b) Unit Pengembangan SDM meneliti permohonan tersebut pada angka 1 (Satu) sesuai ketentuan yang berlaku dan selanjutnya menerbitkan Keputusan Direksi tentang Pemberian/Penyesuaian Tunjangan *License* dan *Rating* yang ditandatangani oleh Direktur SDM dan Umum;
- c) Pelaksanaan pembayaran tunjangan license dan rating ditentukan sebagai berikut:
 - 1) Pemegang *License* dan *Rating* yang telah mendapat penetapan dari Direksi, selanjutnya dibuatkan daftar pembayarannya oleh unit Pelayanan Administrasi dan Umum di Kantor Pusat dan Unit yang membidangi kepegawaian di Kantor Cabang.

- 2) Proses pembayaran tunjangan *license* dan *rating* dilakukan melalui unit kerja yang membidangi penghasilan karyawan sesuai ketentuan yang berlaku.

Selain tata cara mendapatkan, terdapat pula aturan tentang masa berlaku serta perpanjangan *license* dan *rating* dan penghentian pemberian tunjangan *license* dan *rating*, yaitu:

Masa Berlaku Serta Perpanjangan *License* dan *Rating*

- a) Tunjangan *license* dan *rating* wajib diberikan sepanjang *license* dan/atau *rating* yang dimiliki masih berlaku dan petugas yang bersangkutan masih aktif melaksanakan tugas sesuai dengan kepentingan kepemilikan *license* dan *rating* dimaksud.
- b) Tanda/bukti *license* dan *rating* yang dimiliki oleh seorang karyawan wajib dijaga agar tidak rusak atau hilang dan dapat selalu dipantau masa berlaku.
- c) Senior General Manager/General Manager/Deputi Direktur terkait bertanggung jawab untuk memantau masa berlakunya *license* dan *rating* yang dimiliki oleh karyawan dalam unit kerja yang bersangkutan, serta mengusulkan perpanjangan *license* melalui Direktur terkait selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sebelum habis masa berlakunya.

Penghentian Pembayaran

Terhadap *license* dan *rating* yang masa berlakunya sudah berakhir, maka pembayaran Tunjangan *license* dan *rating*-nya dihentikan pada bulan berikutnya.

Pemberian tunjangan *license* dan *rating* dihentikan dalam hal :

- a) *License* atau Sertifikat Kecapakan telah kadaluarsa;
- b) Dicabut dari instansi yang berwenang sesuai ketentuan yang berlaku;
- c) Karyawan yang bersangkutan tidak melakukan tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan *license* dan *rating* yang dimiliki lebih dari 3 (tiga) bulan;
- d) Karyawan yang bersangkutan tidak hadir dalam dinas operasional di atas 19 (sembilan belas) hari berturut-turut;
- e) Karyawan yang melaksanakan cuti besa

Berikut ini daftar jumlah karyawan penerima tunjangan profesi (*license* dan *rating*) PT. Angkasa Pura II SIM dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1

**Karyawan Penerima Tunjangan profesi (*license* dan *rating*)
di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda.**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Personil	Persentase
1	Basic PKP-PK	1	0.9 %
2	Junior PKP-PK	7	6.3 %
3	Senior PKP-PK	26	23.4 %
4	Basic AVSEC	3	2.7 %
5	Junior AVSEC	32	29 %
6	Senior AVSEC	11	10 %
7	Marshaller	1	0.9 %

8	AMC Junior	2	1.8 %
9	Aviobridge	1	0.9 %
10	Electronica & IT (ahli)	3	2.7 %
11	Electronica & IT (terampil)	3	2.7 %
12	EME & IT system (ahli)	13	11.71%
13	Infrastruktur Bandara (terampil)	7	6.3%
14	Komersial (dangerous good)	1	0.9 %
	Jumlah personil	111	100%

Sumber : PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda, 2018

Penerima tunjangan profesi (lisensi dan rating) sekitar 70 persen dari keseluruhan karyawan PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda yang berjumlah 158 orang

Berikut ini unit atau bidang penerima tunjangan profesi (license dan rating), dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2

Unit Atau Bidang Penerima Tunjangan profesi (lisensi dan rating)

NO	UNIT ATAU BIDANG PEKERJAAN
1.	Bidang Teknik a. Unit kerja yang membidangi fungsi Teknik Elektronika; b. Unit kerja yang membidangi fungsi Teknik Listrik;

2.	c. Unit kerja yang membidangi fungsi Teknik Mekanikal;
	d. Unit kerja yang membidangi fungsi Teknik Bandara.
	Bidang Pelayanan Operasi
	a. Unit kerja yang membidangi fungsi Keselamatan Bandara khususnya petugas Salvage, Rescue, Fire Fight Facility;
	b. Unit kerja yang membidangi fungsi Pengamanan Bandara khususnya petugas Aviation Security, Security Quality Control & CCTV;
	c. Unit kerja yang membidangi fungsi Pelayanan Bandara khususnya petugas Apron Movement Control.

Sumber : PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda, 2018

Tabel 4. 3

Besaran Tunjangan profesi (lisensi dan rating)

NO	BIDANG PEKERJAAN	BESARAN YANG DITERIMA
		Rp/bulan
1.	Ahli	Rp. 400.000,-
2.	Terampil	Rp. 300.000,-
3.	Senior AVSEC	Rp. 300.000,-
4.	Junior AVSEC	Rp. 275.000,-
5.	Basic AVSEC	Rp. 250.000,-
6.	Senior PKP-PK	Rp. 300.000,-
7.	Junior PKP-PK	Rp. 275.000,-
8.	Basic PKP-PK	Rp. 250.000,-

9.	Senior AMC	Rp. 350.000,-
10.	Junior AMC	Rp. 325.000,-
11.	Aviobridge	Rp. 300.000,-
12.	Marshaller	Rp. 275.000,-
13.	Kargo (Dangerous Good)	Rp. 200.000,-

Sumber : PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda, 2018

Tunjangan License dan Rating (TLR) ditetapkan dengan dasar rumusan sebagai berikut:

$$TLR = HL + (BR \times WLU \times NK)$$

TLR = Tunjangan License dan Rating

HL = Harga License

BR = Bobot Rating

WLU = Work Load Unit

NK = Nilai Konstanta (2000)

Besaran harga lisensi, bobot rating dan *work load* unit ini berbeda untuk tiap kelas bandara dan besarnya juga dapat ditinjau kembali sesuai dengan kemampuan perusahaan.

C.1 Analisis Sistem Tunjangan profesi (*license dan rating*) karyawan PT. Angkasa Pura II SIM

Sistem tunjangan yang baik harus mampu melindungi karyawan dan ketergantungan karyawan dari resiko keuangan dan keselamatan sebagai akibat dari resiko dan besarnya tanggung jawab yang diemban oleh para pemegang *license dan rating*. Penerapan tunjangan profesi (*license dan rating*) berbasis

kompetensi yang ada di PT. Angkasa Pura II telah ada sejak lama, namun penelitian ini akan difokuskan mulai tahun 2014 sampai saat ini.

Tabel 4.5
Pelaksanaan Sistem Tunjangan Profesi
(2014 s.d saat survei)

Indikator	Sebelum Thn 2014	Thn 2014 s.d saat survei
Kelas Bandara	Tidak ada data	Semakin tinggi kelas bandara, semakin tinggi besaran tunjangan
Tingkatan lisensi	Tidak ada data	Tingkatan lisensi berdasarkan beban kerja dan resiko

Sumber : Data yang diperoleh dari penelitian, 2018

Sistem tunjangan yang dikelola dengan baik akan meningkatkan moral dan motivasi karyawan untuk mengabdikan dan mendedikasikan hidupnya kepada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Dengan dedikasi yang baik diharapkan, dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Sistem tunjangan profesi (*license* dan *rating*) berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Input dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan yang berkaitan dengan kompetensi yang dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi yang dikuasai oleh karyawan tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Sedangkan output adalah hasil kerja ataupun produk yang dihasilkan oleh karyawan tersebut, sehingga

imbalan atau kompensasi yang dibayarkan didasarkan atas banyaknya hasil yang dikerjakan oleh karyawan tersebut.

Kebijakan dan komposisi dari tunjangan profesi (*license dan rating*) yang diterapkan oleh perusahaan demi terlaksananya sistem tunjangan profesi (*license dan rating*) berbasis kompetensi yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi semakin kecil.
2. Produktivitas kerja karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya burukserta sedikit maka kompensasinya kecil.
3. Pemerintah dengan UU dan Keppres. Pemerintah dengan UU dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum, penetapan pemerintah ini sangat penting karena pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
4. Biaya hidup. Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah yang rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

5. Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik begitu pula sebaliknya.
6. Jenis dan sifat pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit atau sukar dan memiliki resiko baik secara finansial maupun keselamatan yang besar maka tingkat balas jasanya semakin besar, karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

D. Pemanfaatan Sistem Tunjangan Profesi (*License dan Rating*) Berbasis Kompetensi.

Tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Tunjangan pada dasarnya dibedakan menjadi dua macam yaitu tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap. Tunjangan tetap adalah tunjangan yang diberikan secara teratur (rutin) tanpa dikaitkan dengan persyaratan tertentu. Sedangkan tunjangan tidak tetap adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang memenuhi syarat tertentu.

Tunjangan profesi (lisensi dan rating) berbasis kompetensi yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura II dapat diartikan sebagai tunjangan tetap. Di latar belakang oleh visi dan misi perusahaan yang memfokuskan pada keselamatan dan keamanan serta pelayanan kelas dunia, maka lahirlah tunjangan profesi (*license dan rating*) berbasis kompetensi ini.

Tunjangan yang diberikan kepada pemilik lisensi dan rating yang ditentukan oleh Dirjen Perhubungan Udara ini disadari kehadirannya oleh seluruh karyawan PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda walaupun bagi mereka yang tidak menerima kurang mengerti dan paham tentang tunjangan profesi (*license* dan *rating*) yang mengakui berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *general affairs staff* yang telah berdinasi dari tahun 1994 (telah bekerja di bandara SIM selama 24 tahun) sebagaimana yang dikutip:....“Secara umum saya bisa memberi jawaban tapi secara rincinya sama yang lain mungkin. Menurut saya ya bu, kami bersama Angkasa Pura II tahun 1994 dialihkan karena sebelumnya saya masuk kesini tahun 1993, 1 maret 1983 pengangkatan. Gak lama, PNS dulu di bawah Dinas Perhubungan Udara, di Dinas Perhubungan ada 3 dinas, darat, laut, udara. Tahun 1994 dialihkan menjadi karyawan BUMN karena bandara ini dikelola oleh swasta. Pada saat itu secara kolektif kami keluar dari PNS, secara kolektif gitu, beberapa orang. Secara garis besar ya bu, sepertinya selama saya di Angkasa Pura semakin hari semakin ehmm...ya semakin diperhatikan kesejahteraannya semakin hari, yang saya paling ingat ya, apa saja ya tunjangan gak harus profesi, selalu ada peningkatan. Yang sangat..sangat bersejarah dalam pengalaman kerja yang saya ingat, yang pertama sekali waktu kita moneter, moneter nih keseluruhan, kami dapat bonus sampai 10 kali gaji, mungkin apa ya waktu moneter banyak yang ini kan, kita dengar banyak yang menurun ya, tapi kami gak, trus waktu tsunami, walaupun tidak semua yang mengalami korban tsunami, ada sebagian yang tinggal di wilayah musibah ada yang sekeluarga meninggal hanya karyawan sendiri yang tinggal, tapi secara keseluruhan perusahaan memberi tunjangan. Kita waktu itu kerja gak ada pikir absen. Saya

pengalaman, karena saya waktu itu dibagian operasional. Mengenai tunjangan profesi, itu saya kurang mengerti, kalau saya kurang ini bu, kurang faham, saya gak berani menjelaskan itu bu, itulah saya kurang memaharni, masing-masing unit kan beda, apakah setiap unit itu sama itu saya kurang faham, karena saya sendiri ya,.Pantas sekali, dari jam kerja saja, gak usah bagaimana mereka menangani penumpang, periksa barang, bagasi, body save kan capek harus berdiri-berdiri, disamping mereka harus memantau layar, itu kalau umur sudah berapa, duduk melihat layar, capek..... Mereka pendidikan kan susah, bukan pendidikan sembarangan, ada juga sebagian bilang seolah-olah security itu bagaimana, tapi pendidikan mereka betul-betul bukan pendidikan ikut seminggu dua minggu selesai, mereka sampai matanya tidak boleh buta warna, harus menguasai bahasa inggris, bahasa asing minimal 1, pendidikan militer juga mereka sampai menjinakkan bom, bukan satpam-satpam biasa, mereka juga punya etika, bagaimana menghadapi, kan penumpang itu banyak, dari kalangan bawah sampai pejabat kan lewat mereka, bagaimana menghadapi seseorang itu, kan mereka harus paham karena pejabat yang dia hadapi.....tapi satpam ini beda bukan satpam – satpam biasa.....pantas tunjangan itu untuk mereka”

Untuk besaran nilai tunjangan dan pelaksanaan tugas yang dijalani dikomentari, sebagai berikut: “.....Tapi saya rasa perusahaan selalu memantau...ehhh, sebagaimana pengalaman yang sudah lama saya jalani itu, tiap tahunnya ada peningkatan, itu yang saya rasakan sendiri...ehhhmmm, ini saya jawab keseluruhan juga ya, saya rasa memang itu kewajiban, seseorang yang telah mengikuti pendidikan,sepertinya ya bagi yang normal, jarang yang gak memenuhi gitu ya malah dia berusaha, karena dia sudah menjiwai, bagi seseorang yang

sudah menjiwai tugasnya, karna kita punya nurani kan, ini tugas saya, saya diberi tugas, gak mungkin gak, pasti melaksanakan dengan baik contohnya apa, security, bapak ini bawa barang berbahaya, kalo nurani dia itu normal kan kalau saya gak cegah, nanti dampaknya ini, kalau terjadi sesuatu keselamatan. Kalau kita gak permasalahan bu tentang perbedaan tunjangan-tunjangan itu bu..Sepertinya kita yang tua-tua ini ya bu, sudah tidak terlalu peduli tentang uang, karena kita sudah banyak merasakan getar-getir kehidupan, kita biasa-biasa saja” (wawancara 30 juli 2019).

Adanya pemberian tunjangan profesi (*license* dan *rating*) sebenarnya merupakan tanda bahwa hubungan antara perusahaan dengan karyawan merupakan suatu kerja sama dimana masing-masing pihak memiliki hak dan kewajiban yang telah disepakati bersama. Perusahaan memiliki hak untuk memperoleh kontribusi tertentu dari karyawan, yaitu melalui pelaksanaan pekerjaan dan perusahaan juga memiliki kewajiban untuk menghargai kontribusi karyawan yang berkompotensi khusus (*license* dan *rating*) dengan sejumlah imbalan yang lebih daripada karyawan yang tidak memiliki *license* dan *rating*.

Begitu pula dalam pelaksanaan sistem tunjangan profesi (*license* dan *rating*) di PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda, yang masih bergantung dengan pihak pusat dan melibatkan pihak lain selain PT. Angkasa Pura II yaitu Dirjen Perhubungan Udara yang berkompoten menguji dan mengeluarkan lisensi bagi para karyawan PT. Angkasa Pura II. Sehingga hal ini terkadang menyulitkan PT. Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda yang masih harus menunggu keputusan dari pihak-pihak yang berkompoten terutama dalam hal perpanjangan *rating*. Seperti yang diungkapkan oleh *assistant manager of human resources* dan

general affairs yang telah bekerja di sebagai karyawan PT Angkasa Pura II sejak tahun 1984 (telah berdinis selama 34 tahun): “Jadi yang tunjangan profesi itu adalah petugas yang sifatnya bertugas pertama tehni penerbangan, kemudian eh petugas frontline, tugasnya operasional, kalau yang administrasi itu tidak ada tunjangan profesi atau lisensi. Profesi itu ada lisensinya gitu, STKP (Surat Tanda Kecakapan Pegawai). Kalau penerapan tunjangan profesi (lisensi dan rating) sudah berjalan sejak lama, sejak kita sebelum kita angkasa pura tunjangan profesi (lisensi dan rating)itu sudah ada, itu namanya penghargaan kepada pegawai yang mempunyai skill di dalam bidangnya seperti misalnya aviation security atau airport security, mereka itu diberikan tunjangan profesi (lisensi dan rating) karena mereka melayani di pelayanan front liner, kemudian di teknik lisensi nya itu ada bermacam-macam misalnya listrik itu ada lisensi mengenai AC, genset kemudian termasuk di informasi itu ada lisensinya. Masing-masing profesi ini beda tunjangannya, jadi sebenarnya ada dua, itu namanya STKP (Surat Tanda Kecakapan Pegawai), itu merupakan basicnya, di dalam STKP itu, itu ada lagi jurusannya yang harus diperpanjang, itu namanya Tanda Kecakapannya.misalnya yang tadi itu, buku-buku itu STKP. Jadi masing-masing pegawai ada yang mempunyai 2 atau 1 lisensi tapi dibayarkan tergantung dengan kondisinya jadi mungkin seperti security lisensinya ada basic, junior dan senior, masing-masing itu berbeda, basic sekian, junior sekian, senior sekian, melihat tingkatannya. Jadi gini kalau hambatan, sebenarnya itu suatu aturan, jadi skep yang menggunai STKP atau lisensi itu dilindungi oleh undang-undang, kalau seandainya terjadi apa-apa itu akan ditanya, profesi anda apa, lisensi anda apa, ada gak, kalau ada artinya dia sudah professional, kalau dia tidak ada itu akan berhadapan dengan

hukum sudah diakui oleh pemerintah. Sebenarnya saran cuma satu saja, apabila STKP itu sekian bulan lagi mati, atau lisensinya expired itu segera diperpanjang, walaupun pekerjaan tetap jalan tapi jangan sampe expired, mungkin salah satu kendala, sering terlambat perpanjangan STK, jadi jika sudah mati lisensinya itu tidak bisa dibayar lisensinya, karna menguji lisensi ini bukan satu pihak karna ada lembaga pemerintah dalam hal ini, Direktorat Keselamatan Penerbangan, atau lembaga swasta yang telah mendapat ijin menerbitkan lisensi ini. Evaluasi dengan perpanjangan lisensi, dia kan punya buku, bukunya namanya STKP, nah buku nya juga ada expired nya diperpanjang terus tiap tahun harus dievaluasi lagi, harus didiklatkan lagi” (wawancara agustus 2018).

Dalam implementasinya, sistem tunjangan ini tidak hanya melibatkan pihak lain (Dirjen perhubungan udara) namun juga pihak pusat yang juga diungkapkan lewat wawancara oleh *assistant manager of human resources dan general affair* diubahnya “..... Semua pusat yang mengatur tinggal kita yang disini, tapi fleksibilitas itu ada, tapi kita semuanya terpusat. Keputusan-keputusan itu hanya sebagian kecil yang bisa pak EGM buat, itu pun merujuk dari keputusan yang dibuat dari direksi. Karna kita menganut sistem keseragaman itu bu, jangan Banda Aceh bgini, KNO begini, gak bisa, gak..karna kita satu perusahaan, jadi ya harus seragam aja semuanya.”(wawancara agustus 2018). Hal ini dikarenakan, PT Angkasa Pura II tetap berusaha menjaga keseragaman dari pusat hingga ke cabang-cabangnya.

Masalah pemberian kompensasi, biasanya selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan, hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, penerimaan yang diperoleh, karena pendidikan dan keterampilan

yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Tunjangan profesi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya merupakan penghargaan atas lisensi dan rating yang mereka miliki sehingga diharapkan karyawan dapat meningkatkan profesionalismenya. Biasanya kebijakan pemberian kompensasi hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti dianggap sudah cukup layak dan baik. Selanjutnya adalah wawancara dengan dua orang penerima tunjangan lisensi dan rating dari unit teknik yang telah bekerja sebagai karyawan PT. Angkasa Pura II SIM sejak tahun 2013 tentang manfaat dan pengaruh tunjangan profesi yang mereka terima, yang memiliki komentar sebagai berikut: “Besaran yang diberikan belum cukup, belum pantas dengan besarnya tanggung jawab habis itu juga resiko, belum sesuai, belum cocok, paling tidak dulu masih menjadi bagian dari angkasa pura, airnav kalo sekarang bu...mereka ada bagian listriknya juga, itu 2 juta atau 2 jutaan lebih gitu, paling tidak sama, jangan juga jauh kali di bawah mereka. Gaji...Kalau dilihat dari gaji memang iya tapi kalo dilihat item tunjangan itu aja gak cocok. Kalau dari segi teknik, saya pribadi merasa gak cocok dengan eh..sebesar itu...kalau yang dinaikkan di gaji itu, bukan itu, kalau orang teknik itu kan selalu ada rapat....meng...apa... eh...supaya bisa naiklah uang itu...Cuma kurang disupport, karena yang lainnya kan tidak naik juga, yang naiknya di tempat lain, di tunjangan yang lainnya, karena nanti kecemburuan sosial besar kali kan, nanti semua minta masuk teknik..Setiap dua tahun sekali ujian lagi...saya lisensinya dua, tapi dibayar satu, nah itu juga bu, kita kuasai dua alat tapi dibayar satu...ada kawan sampai empat lisensinya jadi dia ahli dalam empat peralatan tapi

dibayar cuma satu...seandainya dibayar sesuai dengan besar itu mungkin terbantu juga misalkan dikalikan empat ehmm...karena kalau ada trouble, yang dipanggil yang punya lisensi pasti. Untuk evaluasi license, misalnya ada masalah sama peralatan, misal kita datang yang punya licensenya eh dimana kendalanya, paling evaluasi nya pas ada trouble itu aja bu, selain perpanjangan license tidak ada evaluasi. Karena ujiannya biasanya itu, perawatannya gimana, apa namanya kalau ada trouble ini apa, kan ada skep-skep peraturan” (wawancara, agustus 2018).

Menurut Robbins, kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth Theory*) dari Alfeder, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat pula membuat karyawan frustasi. Bagi karyawan yang memiliki keterampilan tertentu dan dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja. Namun sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan justru dapat mengakibatkan frustasi.

Apabila dikaitkan dengan teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan pemberian penghargaan dari perusahaan seperti bonus, peningkatan gaji dan lainnya. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Namun jika tidak, maka karyawan tersebut tidak termotivasi meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liza Hardani, Ahmad Alim Bachri dan dan Dahniar yang meneliti pengaruh tunjangan kinerja dan disiplin kinerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil balai karantina pertanian kelas I Banjarmasin, walaupun penelitian ini dilakukan terhadap pegawai negeri sipil, namun prinsip dari penelitian ini hampir sama dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja dan disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdarleni (2013) tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Semen Padang, juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat waktu dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan karyawan.

Selain itu, sistem pembayaran kompensasi yang berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi karyawan sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi

dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karenanya, tidaklah berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi.

Responden lainnya yang juga menerima tunjangan profesi, mengatakan bahwa: "...besarannya memang dinilai kecil kalau dibandingkan dengan pekerjaan..Cuma gak tau kebijakannya apa yang membuat nilainya segitukan, itukan peraturan perusahaan..kalau pengaruhnya terhadap semangat kerja dan etos kerja sepertinya tidak, karna itu cuma 1 komponen, karna kan kalau pas TOP nya itu kan gak pengaruh kali, tunjangan profesi itu cuma komponen dari gaji...kami kan ada penilaian kinerja tiap tahun, disitulah ada evaluasi, habis itu untuk *license* itu tiap 3 tahun sekali penyegaran, penilaian kinerja dinilai oleh atasan langsung...untuk pengaruh dari adanya tunjangan profesi di PT Angkasa Pura II SIM terhadap rasa kompetitif antar karyawan..responden mengatakan bahwa: ...sedikit banyak ada, tapi gak terfokus kepada tunjangan profesi saja, cuma rasa kompetitif itu tetap ada, istilahnya kaderisasinya gak, siapa yang paling kompetitif dia yang paling cepatah...kalau untuk masalah gak ada, kendatipun kesenjangan, gak ada ya, karna itu bagian dari komponen gaji secara keseluruhan kan kita tau TOP nya berapa kan gitu. "(wawancara agustus 2018).

Begitu pula dengan hasil wawancara dengan salah seorang *assistant manager of human resources dan general affairs*, di bagian Human Resources Staf, yang memberikan tanggapan untuk kompensasi secara keseluruhan, dari hasil wawancara memberikan tanggapan bahwa:....Secara keseluruhan kompensasi yang diberikan kepada karyawan dirasakan sudah sangat baik, tingkat kepuasan

karyawan memang fokusnya dibagian finansial, gaji itu cukup tinggi, karna kita kan setiap tahunnya ada survey kepuasan karyawan gitukan dari hasil seluruh cabang itu cukup puas. Fokus kepada tunjangan profesi, koresponden berpendapat bahwa...dalam pelayanan terhadap publik, penerima tunjangan profesi telah sangat baik memberikan pelayanannya, karna kita juga punya standarnya bagaimana melayani konsumen, penumpang atau *passanger* dan pelayanan mereka sangat bagus...karena setiap penerima tunjangan profesi contohnya *front liner*, AVSEC, pemadam gitu, itu memang mereka menghadapi penumpang dan standar di kita itu sudah sangat bagus...dan untuk nilainya memang itu kecil, kalau kita bandingkan, saya gak tau di instansi lain, memang itu kecil tapi sebenarnya itu dah ketutup kok dengan kompensasi kita, dengan gaji kita, ...karna juga kan besaran tunjangan profesi itu sesuai dengan kelas bandara, karna kita bandara yang lumayan kecil dibandingkan dengan bandara yang lain, jadi wajar diberikan segitu, karna work load nya itu gak seberapa dibandingkan seperti Kualanamu maupun BSH. .”(wawancara agustus 2018).

Dari kedua hasil wawancara diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan PT Angkasa Pura II yang diberikan jika dilihat dari keseluruhan komponen gaji yang mereka terima telah cukup maksimal dan telah memberikan kepuasan terhadap karyawan. Namun, jika dinilai dari komponen tunjangan profesi (*license* dan *rating*) itu sendiri, maka untuk besaran tunjangan profesi yang diterima oleh karyawan masih relatif kecil bila dibandingkan dengan akumulasi gaji dan tunjangan yang lainnya, menjadikan tunjangan ini kurang populer atau tidak terlalu dirasakan kehadirannya oleh karyawan yang menerima, sehingga tunjangan ini kurang memberikan pengaruh signifikan bagi karyawan

baik dari segi motivasi dan nilai kompetitif antar karyawan yang menerima tunjangan.

Adapun dalam wawancara yang dilakukan dengan bagian *Human Resources Staf*, juga diungkapkan tentang metode pembayaran gaji, insentif dan tunjangan lainnya mengatakan bahwa:“....dimana antar karyawan tidak tahu besaran gaji dan tunjangan yang diterima oleh sesama karyawan karna gaji langsung masuk ke rekening masing-masing” (wawancara agustus 2018).

Sebenarnya metode pembayaran seperti ini akan sedikit menyulitkan perusahaan jika ingin menaikkan tunjangan bagi beberapa unit yang dinilai pantas untuk kesejahteraan yang lebih. Ada baiknya jika dijelaskan kepada seluruh karyawan bahwa tunjangan profesi (*license* dan *rating*) ini dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan dan diberikan kepada unit atau bidang tertentu sehingga karyawan-karyawan yang tidak menerima akan mengerti. Walaupun memang masalah kompensasi bukanlah sebuah perkara yang mudah namun sangat kompleks dan sulit. Sehingga diharapkan dengan adanya pengetahuan yang cukup dari seluruh karyawan tentang tunjangan ini, maka jika nantinya ada peningkatan besaran tunjangan profesi (*license* dan *rating*) tidak akan menimbulkan kecemburuan dan konflik antar karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dan dianalisis oleh penulis pada bab-bab sebelumnya, maka Analisis Sistem Tunjangan Profesi Berbasis Kompetensi di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Jumlah karyawan PT Angkasa Pura 158 orang, sedangkan yang menerima tunjangan profesi (lisensi dan rating) berjumlah 111 orang (70 persen)
2. Indikator yang digunakan dalam penerapan Sistem Tunjangan Profesi di PT Angkasa Pura II adalah tingkat atau kelas bandara dan tingkatan lisensi dan rating. Dimana besaran tunjangan yang diterima oleh karyawan, ditentukan oleh kelas bandara, tingkatan lisensi dan rating.
3. Penerapan Sistem Tunjangan Profesi di PT Angkasa Pura II telah ada sejak lama, dan sistemnya pun dari tahun ke tahun tidak banyak yang berubah sehingga efek dari penerimaan tunjangan ini tidak banyak memberikan dampak yang dirasakan kepada karyawan, baik dari segi jabatan maupun promosi.

B. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah penulis kemukakan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. PT. Angkasa Pura II telah sangat baik dalam memperhatikan kesejahteraan karyawannya, terlebih dalam pemberian kompensasi finansial. Namun, jika melihat khusus kepada besaran tunjangan profesi (*license* dan *rating*) yang diterima karyawan, diharapkan dapat dikaji ulang yaitu dengan cara menyesuaikan besaran tersebut dengan kompetensi dan resiko pekerjaan yang diemban oleh karyawan dan juga disesuaikan dengan jumlah *license* dan *rating* yang dimiliki oleh karyawan sebab banyak karyawan yang memiliki *license* dan *rating* lebih dari 1 (satu).
2. Perusahaan diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih terbuka kepada seluruh karyawan baik dari sistem penggajian maupun sistem tunjangan-tunjangan lainnya, pemahaman dan pengetahuan yang benar akan memberikan pengertian yang lebih besar kepada karyawan sehingga jika nantinya perusahaan menaikkan tunjangan profesi (*license* dan *rating*) maka karyawan lain yang tidak menerima sudah lebih memahami dan memaklumi peruntukan tunjangan tersebut diperoleh seharusnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonia, Okeke, dan Ikechukwu. (2019). *Compensation Management and employee performance in Nigeria*. Journal.
- Ardana, Mujiati, Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azmi, Ahmad dan Zainuddin. (2009) Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study Of Malaysian Public Organisations. Journal.
- Calvin. (2017). *The Impact of Remuneration on Employees Performance (A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State)*. Journal.
- Denzin, Norman K & Yvonna S Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gachuru, Kwasira. (2016). Assesment of Use of Competency Based Pay System in Enchancing Employees Productivity in State Corporations in Nakuru Town, Kenya. Journal.
- Hardani, Bachri, Dahniar, 2016., Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin, Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 4 No. 1 Februari 2016.
- Ivanchevich, John M. (2010). *Human Resource Management, Eleventh Edition*. New York: Mc Graw Hill, Co

- Mahdarleni, 2013., Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Biro Distribusi Dan Transportasi) PT Semen Padang, Pasaman, Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol. 1 No. 1 Januari 2013.
- Meis, Lifana, dkk. (2013). *Pengaruh Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR*. Banyuwangi: Wilis Putra Utama
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pattilima, Hamid. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Alfabet
- Powel, T. C. (1997). *Information Technology As Competitive Advantage The Role Of Human, Business and Technology Resources Strategic Management Journal*.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sobirin, Achmad. (2015). *Perilaku Organisasi*. Banten: Universitas Terbuka.
- Tharani, Kalaiselvan. (2015). *Competency For Equity Based. Compensation System As A Strategic HR Technique. Journal*.
- Wether Jr William N., N. Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Singapore: Mc Graw Hill, Co.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zaim, Yasar dan Unal. (2013). *Analyzing The Effect Of Individual Competencies On Performance : A Field Study in Services Industries in Turkey. Journal*.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA**Analisis Sistem Tunjangan Profesi Berbasis Kompetensi****Di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda**

Dengan Hormat,

PT Angkasa Pura II merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang usaha pelayanan jasa kebandar udaraan wilayah Indonesia bagian barat. Bandar Udara Sultan Iskandar Muda yang terletak di Blang Bintang Kabupaten Aceh besar dikelola oleh PT Angkasa Pura II.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti sistem tunjangan profesi (*license* dan *rating*) yang berbasis kompetensi yang ada di PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda serta meneliti hubungan antara indikator tunjangan profesi tersebut dengan peningkatan kinerja dan pengaruhnya terhadap peningkatan kompetensi terhadap penerima tunjangan tersebut.

Besar harapan peneliti untuk mendapatkan informasi tentang sistem tunjangan profesi berbasis kompetensi di PT Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda. Atas perhatian dan kerjasama dari bapak dan ibu informan, saya ucapkan terima kasih banyak.

Hormat Peneliti

Erna Elidawati Sinaga

Lampiran 2

TRANSKRIP WAWANCARA TERSTRUKTUR

PENGUMPULAN DATA KUALITATIF

(untuk karyawan yang tidak menerima Tunjangan Profesi)

Informan :...**Judul Penelitian****: ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI
BERBASIS KOMPETENSI DI PT ANGKASA
PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR
MUDA****Identitas Mahasiswa :**

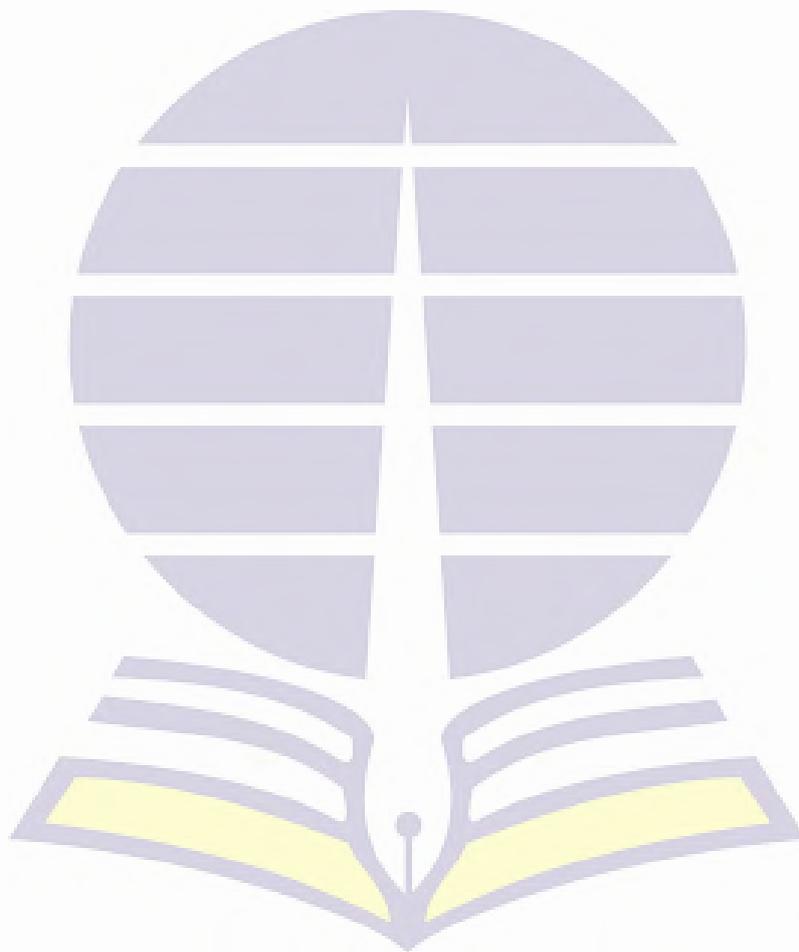
Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA
 Nim : 501483159
 Tempat Kuliah : Program Magister Manajemen Bidang Minat
 Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka
 UPBJJ Banda Aceh

Identitas Informan :

1. Kode Informan : 1
2. Nama :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Perkawinan :
6. Pekerjaan :
7. Jabatan :
8. Alamat :
9. Keterangan lainnya :

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Dari tahun berapakah ibu bekerja di perusahaan PT Angkasa Pura II?	
2	Apakah ibu mengetahui tentang Tunjangan Profesi (license dan rating)?	
3	Bagaimana pendapat ibu tentang Tunjangan Profesi (license dan rating)?	
4	Bagaimana pendapat ibu tentang tugas yang dijalankan oleh penerima Tunjangan Profesi (license dan	

	rating)? Apakah sudah baik? Dan pantaskah tunjangan tersebut ditujukan kepada mereka?	
5	Apakah ibu ada merasakan permasalahan mengenai perbedaan tunjangan yang mereka terima dan ibu terima?	



Lampiran 3

TRANSKRIP WAWANCARA TERSTRUKTUR**PENGUMPULAN DATA KUALITATIF****(Untuk Pimpinan pada Bagian Human Resources dan General Affair)****Informan :...**

Judul Penelitian : **ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI DI PT ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA**

Identitas Mahasiswa :

Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA
 Nim : 501483159
 Tempat Kuliah : Program Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka UPBJJ Banda Aceh

Identitas Informan :

1. Kode Informan : 2
2. Nama :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Perkawinan :
6. Pekerjaan :
7. Jabatan :
8. Alamat :
9. Keterangan lainnya :

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pendapat bapak tentang Tunjangan Profesi (license dan rating)?	
2	Apakah dalam implementasinya, tunjangan ini ada mengalami permasalahan ataupun kendala?	

Lampiran 4

**TRANSKRIP WAWANCARA TERSTRUKTUR
PENGUMPULAN DATA KUALITATIF**

(Untuk Staf Bagian Human Resources Dan General Affair)

Informan :...

**Judul Penelitian : ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI
BERBASIS KOMPETENSI DI PT ANGKASA
PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR
MUDA**

Identitas Mahasiswa :

Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA
Nim : 501483159
Tempat Kuliah : Program Magister Manajemen Bidang Minat
Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka
UPBJJ Banda Aceh

Identitas Informan :

1. Kode Informan : 3
2. Nama :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Perkawinan :
6. Pekerjaan :
7. Jabatan :
8. Alamat :
9. Keterangan lainnya :

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Dari tahun berapakah ibu bekerja di perusahaan PT Angkasa Pura II?	
2	Bagaimana menurut pendapat ibu mengenai tunjangan profesi yang diberikan oleh perusahaan?	
3	Menurut ibu, bagaimanakah kinerja dari karyawan yang menerima tunjangan profesi?	
4	Apakah tanggapan ibu mengenai besaran tunjangan profesi yang mereka terima?	

Lampiran 5

TRANSKRIP WAWANCARA TERSTRUKTUR
PENGUMPULAN DATA KUALITATIF
(Untuk Karyawan Penerima Tunjangan Profesi)

Informan :...

Judul Penelitian : ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI DI PT ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA

Identitas Mahasiswa :

Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA
Nim : 501483159
Tempat Kuliah : Program Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka UPBJJ Banda Aceh

Identitas Informan :

1. Kode Informan : 4
2. Nama :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Perkawinan :
6. Pekerjaan :
7. Jabatan :
8. Alamat :
9. Keterangan lainnya :

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pendapat ibu selaku penerima tunjangan profesi mengenai tunjangan profesi yang diberikan oleh perusahaan?	
2	Apakah dalam implementasinya, tunjangan ini ada mengalami permasalahan ataupun kendala?	
3	Apakah ada evaluasi untuk setiap <i>license</i> dan <i>rating</i> yang ibu miliki?	

TRANSKRIP WAWANCARA TERSTRUKTUR**PENGUMPULAN DATA KUALITATIF****(Untuk Karyawan Penerima Tunjangan Profesi)****Informan :...**

Judul Penelitian : ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI DI PT ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA

Identitas Mahasiswa :

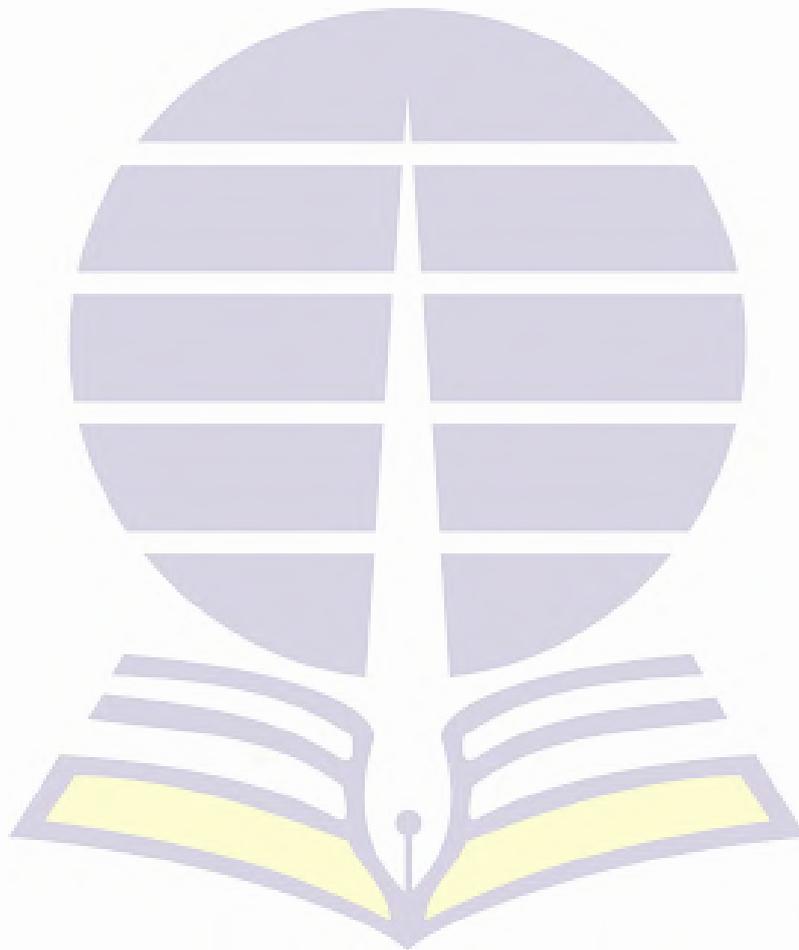
Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA
Nim : 501483159
Tempat Kuliah : Program Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka UPBJJ Banda Aceh

Identitas Informan :

1. Kode Informan : 5
2. Nama :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Perkawinan :
6. Pekerjaan :
7. Jabatan :
8. Alamat :
9. Keterangan lainnya :

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Dari tahun berapakah bapak bekerja di perusahaan PT Angkasa Pura II?	
2	Bagaimana pendapat bapak selaku penerima tunjangan profesi mengenai tunjangan profesi yang diberikan oleh perusahaan?	
3	Apakah bapak berharap bahwa perusahaan akan menaikkan tunjangan profesi yang bapak terima saat ini?	
4	Adakah pengaruh dari tunjangan profesi yang bapak terima selama	

	ini terhadap motivasi kerja, semangat kerja dan kinerja?	
5	Siapakah yang menilai kinerja anda?	
6	Adakah evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terkait penerimaan tunjangan profesi ini?	





Nomor : 1692 /UN31.22/KM/2018 12 April 2018
Lampiran : 1 (satu) lembar
Hal : Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian Tesis

Yth. Executive General Manager
PT. Angkasa Pura II
Bandara Sultan Iskandar Muda

Kami informasikan bahwa mahasiswa kami, yaitu :

Nama : ERNA ELIDAWATI SINAGA.
NIM : 501483159.
Prog. Studi : 591 / Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia.

Akan melaksanakan penelitian tesis yang berjudul "ANALISIS SISTEM TUNJANGAN PROFESI BERBASIS KOMPETENSI di PT. ANGKASA PURA II BANDARA SULTAN ISKANDAR MUDA".

Sehubungan dengan itu, kami mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan mengizinkan mahasiswa kami tersebut untuk melaksanakan penelitian di PT. Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda.

Periode penelitian mulai bulan April 2018 s/d selesai.

Demikian permohonan kami sampaikan atas perhatian dan bantuan Bapak, kami ucapkan terima kasih.



Hormat kami,
Kepala,

Dr. Lula Nadia, MA, M.Si
NIP. 19600724 198803 2 001

Tembusan :

3. Direktur Program Pascasarjana Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka di Jakarta.
4. Direktur Program Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka di Jakarta.