

KATA PENGANTAR

Saya panjatkan puji syukur keharidat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kekuatanNya dalam menyelesaikan. Penyusunan tesis ini merupakan suatu proses yang cukup lama dan melibatkan banyak pihak dari perusahaan, khususnya orang-orang yang terlibat pada waktu terjadinya kasus di perusahaan.

Tesis yang berjudul “Studi Kasus pada PT. Citra Tubindo Tbk dalam meningkatkan produktivitas pekerja pabrik” ini dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar akademik pasca sarjana (S2), pada program pasca sarjana Binus Business School. Penulis menyadari atas bimbingan Tuhan serta bantuan dari berbagai pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini tepat pada waktunya. Oleh karena itu melalui kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada yang terhormat :

- 1) Bpk Minaldi Loeis, M.sc, MM selaku dosen pembimbing dan Ketua Binus Business School. Dimana ditengah kesibukannya, beliau berkenan membimbing, mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran, sehingga penulis merasa terbantu dan memperoleh pengetahuan tambahan.
- 2) Bpk. Irham Dilmy MBA, yang mau meluangkan waktunya untuk memberikan masukan-masukan untuk penulisan tesis ini.
- 3) Bpk. Jimmy Sadeli MBA, yang mau meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk memberikan masukan dan ide untuk penulisan tesis ini.
- 4) Bpk. Edi Abdurachman Phd, selaku koordinator tesis serta seluruh dosen yang telah mengajar penulis, dan seluruh karyawan yang telah memberikan pelayanan demi kelancaran seluruh proses studi yang penulis tempuh di Binus Business School.
- 5) Seluruh petugas dan pegawai perpustakaan dimana peneliti mencari dan isi literatur mengeksplor literatur-literatur yang penulis butuhkan

- 6) Direktur Keuangan PT. Citra Tubindo Tbk, Ibu Hedy Kurniawan yang memberikan ijin memperoleh data perusahaan.
- 7) Direktur Bisnis dan Pengembangan Usaha PT. Citra Tubindo Tbk, Bpk Herman Hermanto atas segala bantuan termasuk ijin dan kemudahan yang diberikan selama melaksanakan tesis ini sehingga dapat selesai tepat pada waktunya.
- 8) Bpk Soeyono Endroputro selaku Penasihat Sumber Daya Manusia PT. Citra Tubindo Tbk atas waktu, bantuan dan bimbingannya ditengah aktivitas dan kesibukan beliau sehari-hari.
- 9) Bpk Nara Dewa selaku Manajer Sumber Daya Manusia Citra Agramasinti Nusantara Group Batam (holding dari PT. Citra Tubindo Tbk) atas kesediaannya meluangkan waktu dan data yang saya perlukan untuk penulisan tesis ini.
- 10) Ibu Stephanie Atiek selaku Manajer Marketing PT. Citra Tubindo Tbk yang bersedia meluangkan waktunya menceritakan sekilas mengenai perusahaan dan para pesaingnya dan Bpk Agung Firmanto selaku senior staf marketing (Jakarta) yang bersedia memberikan penjelasan dan keterangan mengenai proses produksi dan sedikit hal secara teknikal produksi di perusahaan.
- 11) Ibu Maria Yosefina da Silva selaku staf dari Corporate Secretary atas kesediaannya memberikan data mengenai perusahaan yang tersedia di Jakarta.
- 12) Untuk Papa, Mama dan Nurlela tercinta terima kasih atas segala dukungan moril dan spiritual selama penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Serta kepada seluruh pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu dalam tulisan ini, semoga kebaikannya dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa, dengan cara dimudahkan segala urusannya dan dilimpahkan rejekinya. Akhirnya dengan kesadaran yang tinggi sebagai penulis, apa yang penulis tuangkan dalam tesis ini jauh dari idealitas dan kesempurnaan, namun dengan lapang dada dan semangat memperbaiki, penulis menerima segala kritikan yang membangun demi perbaikan

tesis ini. Dan semoga apa yang telah penulis tuangkan menjadi bermanfaat khususnya dalam bidang Sumber daya manusia.

Jakarta, 22 November 2008

Penulis

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang bisa menjadikan suatu perusahaan unggul terhadap para pesaingnya. Namun di era yang penuh dengan teknologi, tapi perusahaan hanya memperhatikan bagaimana cara memperoleh keuntungan padahal perusahaan itu bagaikan suatu bangunan yang didalamnya terdiri atas bagian yang saling mendukung dan saling berhubungan. Jadi dengan kata lain semuanya itu perlu diperhatikan oleh perusahaan terlebih lagi sumber daya manusia didalamnya.

Begitu pula pada PT. Citra Tubindo Tbk suatu perusahaan raksasa di bidang pipa baja tanpa kampuh untuk keperluan pemboran minyak lepas pantai dan gas bumi. Perusahaan ini pernah mengalami hal serupa dengan sumber daya manusianya dimana mengalami kelangkaan tenaga kerja sampai terjadinya pergolakan dalam perusahaan sampai merugikan perusahaan dari sisi material.

Analisa kedalam kasus yang terjadi diperusahaan dilakukan dua kali dengan cara antara lain : fishbone diagram untuk mencari tahu akar permasalahan dari masalah sumber daya manusia perusahaan, kemudian melakukan rasio analisis. Kemudian analisa yang kedua dilakukan untuk mencari tahu apakah sistem insentif yang digunakan perusahaan apakah benar efektif atau tidak, pertama melakukan analisa dengan fishbone untuk mencari penyebab dibuatnya sistem insentif, melihat hubungan antara faktor-faktor dalam sistem insentif dengan sifat-sifat dasar dari kompensasi dan melakukan analisa tarif insentif perusahaan.

Dengan memperhatikan sumber daya manusia sama juga dengan mempersiapkan kelangsungan dari perusahaan. Sehingga perusahaan dapat berkompetisi dengan para pesaing di bidang yang sama dan bisa mencapai target yang ingin dicapai.

Keyword : sumber daya manusia, sistem insentif, remunerasi.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan.....	ii
Persetujuan Pembimbing.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan masalah	3
1.3 Tujuan dan manfaat	3
1.3.1. Tujuan	3
1.3.2. Manfaat	3
1.4 Ruang Lingkup	4
BAB 2. LANDASAN TEORI	5
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.1. Definisi	5
2.1.2. Fungsi yang dimiliki Departemen Sumber Daya Manusia	5
2.2. Motivasi	8
2.2.1. Definisi	8
2.2.2. Teori Motivasi	8
2.3. <i>Decision Making</i>	11
2.3.1. Definisi	11
2.3.2. <i>Rational Choice Decision Making Process</i>	11
2.4. <i>Reward Management</i>	12
2.4.1. Definisi	12

2.4.2. Tujuan dari <i>Reward Management</i>	12
2.4.3. Pendukung untuk konsep dari <i>Reward Management</i>	13
2.4.4. <i>The Component Reward Management</i>	15
2.4.5. <i>Strategic Reward</i>	17
2.4.6.1. <i>The Purpose of Reward Strategy</i>	17
2.4.6.2. <i>Features of Reward Strategy</i>	18
2.4.6.3. Struktur dari <i>Reward Strategy</i>	21
2.4.6. Kriteria untuk <i>Reward Strategy</i> yang efektif	22
2.4.7. <i>The Pyschological Contract</i>	22
2.4.7.1. <i>Transactional contract</i>	23
2.4.7.2. Karakteristik dari <i>Pyschological Contract</i>	24
2.4.7.3. Mengembangkan dan memelihara <i>Pyschological Contract</i> yang produktif	25
2.4.8. <i>Financial Rewards</i>	28
2.4.9. <i>Non Financial Rewards</i>	31
2.4.10. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkatan dari upah	31
2.4.11. <i>Developing reward process</i>	32
2.5. <i>Developing Reward Strategy</i>	36
2.6. Uraian pekerjaan (<i>job description</i>)	38
2.6.1. Definisi	38
2.6.2. Tujuan	38
2.6.3. <i>Principal accountabilities</i>	38
2.6.4. Konteks	39
2.7. <i>Grade strucutures</i>	40
2.7.1. Definisi	40
2.7.2. Criteria untuk struktur <i>grade</i>	41
2.7.3. Tipe-tipe struktur <i>grade and pay</i>	43
2.8. <i>Performance management</i>	44
2.9. Kompensasi	45
2.9.1. Jenis-jenis kompensasi	46

2.9.2. Gaji variabel : insentif atas kinerja	48
2.9.3. Jenis-jenis Gaji Variabel (insentif)	48
2.9.4. Sifat dasar insentif agar berhasil	54
2.10. E-HRM	54
BAB 3. METODOLOGI	56
3.1 Objek dari studi kasus	56
3.2 Metode Kasus	57
3.2.1. Studi Kasus	58
3.2.2. Diskusi	59
3.3 Keuntungan Metode Studi Kasus	59
3.4 Metode penulisan studi kasus	60
3.4.1. Langkah-langkah Penulisan Studi Kasus	60
3.4.2. Metode pengumpulan data.....	61
3.5 Fishbone Diagram	61
3.6 Rasio Analisis	66
3.7 Faktor-faktor penting yang mempengaruhi kebijakan kompensasi	69
3.8 Keadilan dan kompensasi	74
3.9 Langkah-langkah pengumpulan data	77
BAB 4. STUDI KASUS PADA PT. CITRA TUBINDO Tbk	79
BAB 5. ANALISIS STUDI KASUS DAN KESIMPULAN	97
5.1 Tahapan penyempurnaan kondisi perusahaan.....	97
5.2 Analisa terhadap studi kasus dalam perusahaan	104
5.2.1 Analisa Sistem Remunerasi (<i>Grading, Job Description</i> dan <i>Performance Measurement</i>)	104
5.2.1.1 <i>Fisbone Diagram</i> studi kasus	104
5.2.1.2 Rasio analisis kinerja perusahaan	108
5.2.2 Analisa sistem insentif perusahaan	115

5.2.2.1	<i>Fishbone Diagram</i>	115
5.2.2.2	Sistem insentif perusahaan	116
5.2.2.3	Hubungan faktor-faktor dasar kompensasi dengan sistem insentif Perusahaan	118
5.2.2.4	Produktivitas pekerja setelah menerapkan sistem insentif ...	119
5.2.2.5	Analisa Tarif insentif perusahaan dengan teori keadilan kompensasi	123
5.3	Kesimpulan	126
5.4	Rekomendasi	127
DAFTAR ACUAN		129
DAFTAR PUSTAKA		130
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Komposisi Karyawan menurut jenjang pendidikan	94
Tabel 4.2. Komposisi Karyawan menurut jenjang jabatan	95
Tabel 4.3. Komposisi Karyawan menurut kelompok umur	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hirarki kebutuhan Maslow's	9
Gambar 2.2. Teori Motivasi-Higienis (<i>Motivation-Hygiene</i>)	10
Gambar 2.3. <i>Rational Choice Decision Making Process</i>	11
Gambar 2.4. <i>Total Reward and Engaged Performance</i>	16
Gambar 2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi upah tiap individu	32
Gambar 2.6. <i>Developing reward process</i>	34
Gambar 2.7. <i>A Model of the reward strategy development process</i>	37
Gambar 2.8. <i>A Model of Performance Management</i>	45
Gambar 2.9. Komponen program kompensasi	47
Gambar 2.10. Mengapa Perusahaan menetapkan Program Gaji Variabel.....	51
Gambar 3.1. Hubungan antara Metode kasus, diskusi dan studi kasus	57
Gambar 3.2. Langkah-langkah penyusunan studi kasus	60
Gambar 3.3. Diagram Ishikawa, dalam bentuk tulang ikan, menunjukkan faktor untuk pekerja, mesin-mesin, tempat kerja, material, metode, pengukuran, semua yang mempengaruhi keseluruhan masalah. Tanda panah yang lebih kecil terhubung penyebab bagian ke penyebab utama	61
Gambar 3.4. Ishikawa diagram secara umum menunjukkan sesuatu yang umum dan penyebab yang lebih jelas untuk suatu kejadian	64
Gambar 3.5. Hubungan faktor-faktor dasar kompensasi dengan sistem insentif perusahaan	74
Gambar 3.6. Keadilan dalam kompensasi	76
Gambar 3.7. Struktur Organisasi PT. Citra Tubindo Tbk	78
Gambar 4.1. Struktur Organisasi pada tahun 1993	93
Gambar 4.2. Pemegang Saham perusahaan pada tahun 1993 (dalam %)	94
Gambar 4.3. Market Share Oil and Pipe Industries in Indonesia (year 2003)	96
Gambar 5.1. Fishbone Diagram Studi kasus Citra Tubindo	105
Gambar 5.2. <i>Current ratio</i> selama 5 tahun sebelum sistem remunerasi	109
Gambar 5.3. <i>Current ratio</i> selama 5 tahun sesudah sistem remunerasi	109

Gambar 5.4. <i>Current ratio</i> mulai dari 5 tahun sebelum dan 5 tahun sesudah sistem remunerasi	110
Gambar 5.5. <i>Return on Equity</i> selama 5 tahun sebelum sistem remunerasi	111
Gambar 5.6. <i>Return on Equity</i> selama 5 tahun sesudah sistem remunerasi	111
Gambar 5.7. <i>Return on Equity</i> selama 5 tahun sebelum dan 5 tahun sesudah sistem remunerasi	111
Gambar 5.8. <i>Debt Ratio</i> selama 5 tahun sebelum sistem remunerasi	112
Gambar 5.9. <i>Debt Ratio</i> selama 5 tahun sesudah sistem remunerasi	113
Gambar 5.10. <i>Debt Ratio</i> selama 5 tahun sebelum dan 5 tahun sesudah sistem remunerasi	113
Gambar 5.11. Fishbone Diagram situasi setelah sistem remunerasi	115
Gambar 5.12. Hubungan Teori faktor-faktor dasar kompensasi dengan sistem insentif perusahaan	118
Gambar 5.13. Trend dari Produktivitas Pekerja tahun 2003-2008	119
Gambar 5.14. Index Produktivitas (MPI dan PPI) tahun 2004-2008	120
Gambar 5.15. Pergerakan parameter produktivitas (<i>work hours, labor cost, loading, min wages</i>) tahun 2004-2008	121
Gambar 5.16. Jasa Produksi berbanding dengan Base Salary dan Index Produktivitas – per kuartal	122
Gambar 5.17. Analisa tarif insentif perusahaan dengan teori keadilan kompensasi	124