

4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

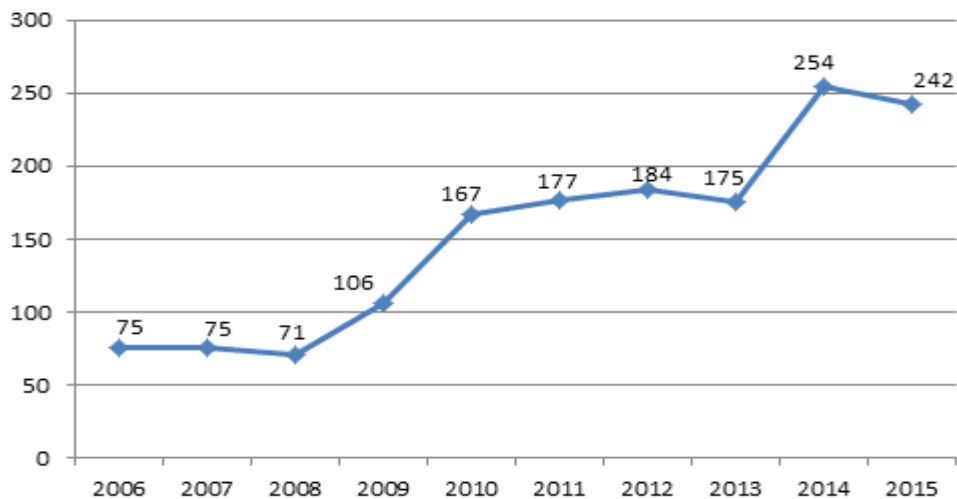
PT Pelayaran Anugerah Wijaya Bersaudara (PT PAWB) adalah perusahaan produsen kapal yang berlokasi di Samarinda (Kalimantan Timur), berdiri pada tahun 2006. Perusahaan ini, didirikan dan dikelola oleh Fusanto Wijaya selaku Komisaris Utama dan Edy Johan menjabat sebagai Direktur Utama. PT PAWB, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayaran domestik dan pembangunan kapal berjenis *Landing Craft Tank* (LCT) & *Tug Boat* (Kapal Tunda) dan *Self Propeller Oil Barge* (SPOB)

Semua unit kapal yang diproduksi mempunyai sertifikat klasifikasi dari Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dan mempunyai mutu, kualitas serta peralatan navigasi yang mengikuti standar Internasional. Dengan mengutamakan mutu dan ditunjang oleh teknologi yang memenuhi standar perkapalan, hal ini membuat mitra usaha PT PAWB semakin bertambah baik dari sisi domestik maupun luar negeri. Di samping itu PT PAWB mempunyai galangan kapal yang dikerjakan oleh tenaga kerja ahli.

Adapun bidang usaha yang dijalankan oleh PT PAWB adalah sebagai berikut :

1. Pengangkutan laut antar pelabuhan di Indonesia yang dilakukan secara tetap dan teratur dan/atau pelayaran yang tidak tetap dan tidak teratur (tremper) dengan menggunakan semua jenis kapal.
2. Agen perkapalan perusahaan pelayaran
3. Jasa pelayaran dan pengangkutan
4. Jasa pengangkutan minyak dan gas
5. Jasa penyewaan kapal laut
6. Pembuatan kapal laut dan/atau kapal- kapal lainnya
7. Jasa servis/ perawatan/ pemeliharaan dan perbaikan kapal laut dan/atau sejenisnya (*Docking*).

Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2006 ini memiliki jumlah karyawan yang terus bertambah. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Jumlah karyawan ABK perusahaan PT PAWB per-tahun
(Sumber : Dokumen Resmi Perusahaan)

Gambar ini menjelaskan karyawan ABK perusahaan pada tahun 2006–2015 terus mengalami pertambahan yang signifikan. Penurunan jumlah karyawan juga terjadi pada tahun 2008, 2013 dan 2015 yang disebabkan penjualan unit kapal dan banyaknya kapal yang tidak bekerja. Penjualan unit kapal akan berdampak pada penurunan jumlah karyawan karena ada beberapa karyawan yang harus mendapat pemutusan kerja. Pertimbangan pemutusan kerja karyawan oleh perusahaan disebabkan karyawan tersebut yang tidak kompeten lagi baik dari sisi pendidikan maupun kinerjanya.

Mengukur kompeten karyawan dari sisi pendidikan dapat dilakukan dengan pembuktian ijazah karyawan. Ijazah karyawan (ABK) didapat setelah menempuh pendidikan pelayaran yang memiliki kurikulum dan standar tertentu. Penerimaan mahasiswa atau dikenal Taruna dilakukan satu pintu melalui Badan Diklat Perhubungan Departemen Perhubungan- Syahbandar. Saat ini untuk menjadi pelaut, seseorang harus memiliki ijazah-ijazah yang diperlukan. Hal ini menyebabkan tumbuhnya sekolah-sekolah pelayaran mulai dari tingkat SLTA sampai ke Perguruan Tinggi. Ada dua pilihan untuk mendapatkan Sertifikat Pelaut, yaitu menempuh jalur pendidikan sebagai Pelaut melalui Akademi Pelayaran dan melalui SMK Pelayaran. Jadi untuk saat ini lulusan SMP bisa

melanjutkan ke Sekolah Pelayaran setara dengan SMK, dengan lama pendidikan 3 tahun pendidikan di SMK Pelayaran 1 tahun praktek berlayar (PROLA) dan mengikuti Ujian Keahlian Pelaut yang diselenggarakan oleh badan diklat yang ditunjuk oleh Direktorat Jendral Perhubungan Laut. Ijasah yang didapat jadi ada dua yaitu SMK dari DEPDIKNAS dan ATT/ANT IV dari Dirjen Hubla.

Ijasah ABK sendiri terbagi menjadi 2 (dua), ijasah dek dan ijasah mesin:

- Ijazah Dek dari yang tertinggi adalah:
 1. **Ahli Nautika Tingkat I (ANT I)**; dulu Pelayaran Besar I (PB I), dapat menjabat Nakhoda kapal dengan tak terbatas berat kapal dan alur pelayaran
 2. **Ahli Nautika Tingkat II (ANT II)**; dulu Pelayaran Besar II (PB II), dapat menjabat:
 - o Mualim I/*Chief Officer* tak terbatas berat kapal dan pelayaran;
 - o Nakhoda/*Master* pada kapal kurang dari 5000 ton dengan pelayaran tak terbatas
 - o Nakhoda/*Master* kapal kurang dari 7500 ton daerah pantai dan harus pengalaman sebagai Mualim I selama 2 tahun
 3. **Ahli Nautika Tingkat III (ANT III)**; dulu Pelayaran Besar III (PB III), dapat menjabat: Mualim I/*Chief Officer* max 3000 DWT
 4. **Ahli Nautika Tingkat IV (ANT IV)**; dulu Mualim Pelayaran Intersuler (MPI): Perwira kapal-kapal antar pulau
 5. **Ahli Nautika Tingkat V (ANT V)**; dulu Mualim Pelayaran Terbatas (MPT): Perwira kapal-kapal kecil antar pulau
 6. **Ahli Nautika Tingkat Dasar (ANT D)**; Jabatan Sesuai dengan *Endorsement*
- Ijazah Mesin dari yang tertinggi adalah:
 1. **Ahli Teknik Tingkat I (ATT I)**; dulu Ahli Mesin Kapal C (AMK C): Kepala Kamar Mesin/*Chief Engineer* kapal tak terbatas
 2. **Ahli Teknik Tingkat II (ATT II)**; dulu Ahli Mesin Kapal B (AMK B), dapat menjabat:
 - o Masinis I/*Second Engineer* kapal tak terbatas

- Kepala Kamar Mesin/*Chief Engineer* dengan tenaga mesin kurang dari 3000 KW, pelayaran tak terbatas
 - Kepala Kamar Mesin/*Chief Engineer* dengan tenaga mesin tak terbatas, pelayaran daerah pantai
3. **Ahli Teknik Tingkat III (ATT III)**; dulu Ahli mesin Kapal A (AMK A), dapat menjabat:
 - Perwira Jaga (tak terbatas)
 - Masinis I/*Second Engineer* dengan tenaga mesin kurang dari 3000 KW, pelayaran tak terbatas
 - Kepala Kamar Mesin/*Chief Engineer* dengan tenaga mesin kurang dari 3000 KW daerah pantai harus pengalaman 2 tahun sebagai Masinis I
 4. **Ahli Teknik Tingkat IV (ATT IV)**; dulu Ahli Mesin Kapal Pelayaran Intersuler (AMKPI): Masinis kapal-kapal antar pulau
 5. **Ahli Teknik Tingkat V (ATT V)**; dulu Ahli Mesin Kapal Pelayaran Terbatas (AMKPT): Masinis Kapal-kapal kecil antar pulau
 6. **Ahli Teknik Tingkat Dasar (ATT D)**; Jabatan Sesuai dengan *Endorsement*

4.1.2. Visi Misi Perusahaan

Adapun visi misi yang dipunyai oleh PT PAWB:

Visi : Menjadi *good corporate citizenship* dengan desain posisi keuangan terbaik, menjadi grup perusahaan Indonesia dengan reputasi global dan mampu memimpin pasar, serta dapat membantu berperan serta dalam mengatasi permasalahan global.

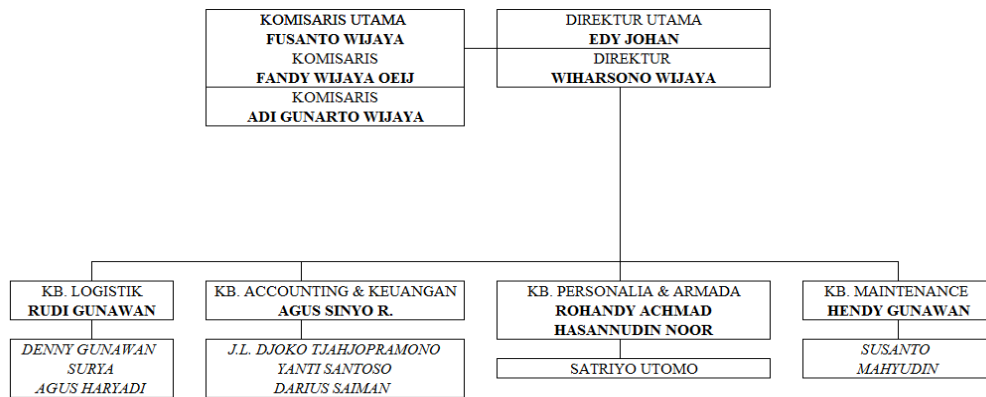
Misi : Dalam melaksanakan visi perusahaan, PT PAWB :

1. Memberikan pelayanan kerja yang terbaik, sehingga dapat menghasilkan tenaga kerja yang dapat membuat produksi yang berkualitas serta meningkatkan kualitas diri pekerja,
2. Membantu kondisi lingkungan sekitar lokasi perusahaan, serta menjaga kondisi lingkungan sekitar lokasi perusahaan kerja agar tetap lestari.
3. Memberikan peluang lapangan kerja seluas-luasnya serta mendukung program pemerintahan daerah guna membantu meningkatkan kondisi perekonomian lingkungan yang berpengaruh,

4. Membantu penyusunan program-program yang dapat meningkatkan mutu dan kualitas Sumber Daya, terutama SDM.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan perusahaan, PT PAWB telah membentuk struktur organisasi untuk kelancaran fungsi-fungsi operasional dalam setiap bisnis-bisnisnya. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT PAWB, dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

(Sumber : Dokumen Resmi Perusahaan)

Tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan adalah :

1. Komisaris
 - a. Memastikan kalau perusahaan telah berjalan sesuai dengan apa yang telah digariskan atau diamanatkan oleh para pemilik model perusahaan
2. Direktur Utama
 - a. Bertanggung jawab untuk terus mengembangkan PT PAWB
 - b. Bertugas untuk memimpin, mengkoordinasi, dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan perusahaan pelayaran secara keseluruhan menuju tercapainya tujuan perusahaan.
3. Direktur
 - a. Bertanggung jawab untuk membantu tugas-tugas direktur utama.
 - b. Menggantikan tugas-tugas direktur utama, jika direktur utama berhalangan hadir.
 - c. Memberikan saran-saran kepada direktur utama.

4. Kepala Bagian Logistik
 - a. Bertugas untuk membeli bahan-bahan atau material yang diperlukan oleh kapal dan anak buah kapal seperti sparepart mesin-mesin, solar, makanan dan lain-lain.
 - b. Mengatur pengiriman barang-barang, material, solar agar dapat tepat waktu tiba di kapal sehingga tidak mengganggu kelancaran operasional di lapangan.
5. Kepala Bagian *Accounting* dan Keuangan
 - a. Bertanggung jawab terhadap seluruh keuangan perusahaan.
 - b. Membuat dan memeriksa laporan keuangan perusahaan secara berkala.
 - c. Melakukan analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
 - d. Memeriksa seluruh transaksi keuangan perusahaan yang memiliki kaitan dengan hutang maupun piutang perusahaan.
6. Kepala Bagian Personalia & Armada
 - a. Bertanggung jawab untuk menerima karyawan baru baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap
 - b. Bertanggung jawab untuk memeriksa absensi harian karyawan.
 - c. Bertugas untuk memberikan cuti kepada karyawan dan memecat karyawan yang dianggap tidak berdedikasi.
 - d. Bertanggung jawab untuk memasarkan kapal-kapal yang ada kepada relasi yang memerlukan jasa transportasi kapal.
 - e. Mengatur kelancaran operasional kapal di lapangan baik mengenai hal-hal yang bersifat teknis maupun non teknis.
 - f. Mengatur jadwal kapal untuk pelaksanaan perawatan rutin maupun naik *dock* kapal.

4.2. Deskripsi Narasumber

Dalam penelitian ini terdapat tiga narasumber yang dipakai untuk melakukan wawancara. Berikut adalah data ketiga narasumber :

1. Rohandy Achmad, lahir di Pare-Pare, 24 Maret 1980. Rohandy menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan, Pare-Pare. Kemudian beliau

melanjutkan sekolah PIP Politeknik Ilmu Pelayaran, Semarang. Lulus dari sekolah pelayaran Semarang, Rohandy menimba ilmu ke Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (SPIP) Jakarta untuk mendapatkan sertifikasi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Sertifikasi yang ditempuh Deck Officer Class IV, Endorsement Class IV, Deck Officer Class III, Endorsement Class III. Tidak adanya tempat bekerja di tempat kelahirannya, membuat Rohandy sempat bekerja pada Perusahaan PT Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta Utara selama 2 tahun lamanya sebagai Kadet pada kapal cargo.

Kemudian Rohandy ditawarkan bekerja oleh kenalannya pada perusahaan pelayaran PT. Agus Suta Line yang berlokasi di Samarinda. Beliau bekerja pada posisi *Able Bodied Seaman* (AB) atau Jurumudi dengan jenis kapal yang dibawa *Landing Craft*. Setelah bekerja 2 tahun lamanya, Rohandy keluar dari perusahaan untuk mengambil pendidikan di SPIP Jakarta untuk mendapatkan ijazah ANT II sebagai *Chief Officer*. Selesai menempuh pendidikan, Rohandy bekerja pada perusahaan PT Pelayaran Kartika Samudra Adijaya (PT KSA) selama 4 tahun sebagai *Chief Officer*. Tidak merasa puas dengan kerjanya, Rohandy mencari pekerjaan di PT PAWB yang kebetulan saat itu baru berdiri dan membutuhkan karyawan yang memiliki pengalaman sebagai *Chief Officer*. Hingga saat ini, Rohandy masih bekerja pada PT PAWB/

Rohandy dijadikan salah satu narasumber dikarenakan Rohandy memiliki banyak pengalaman kerja pada perusahaan pelayaran serta merupakan Kepala bagian Personalia dan Armada yang mengatur proses rekrutmen ABK pada PT PAWB. Beberapa bulan ini, Rohandy melakukan proses rekrutmen dan seleksi pada ABK untuk mengisi bagian pada kapal. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan/ ABK ditangani langsung oleh Rohandy dan beserta *staff*, hal ini membuat Rohandy menjadi narasumber yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

2. Armansyah, lahir di Ujung Pandang, 18 Desember 1984. Menyelesaikan sekolah di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makasar- Sulawesi Selatan. Sertifikasi yang dipunya ATT D dan ATT-IV. Setelah mendapat ijazah, Armansyah bekerja pada PT Mercusuar Lintasindo- Balikpapan selama 2 tahun lamanya dengan jabatan sebagai *second engineer*. Beliau merantau ke Balikpapan karena

kurangnya lapangan pekerjaan pelayaran di ujung pandang. Merasa tidak cocok dengan atasan membuat Armansyah keluar. Setelah keluar dari perusahaan, Armansyah mengikuti pelatihan pelayaran di BP3IP- Barombong. Ketika mau lulus, perwira-perwira menyarankan untuk mencari kerja di Samarinda dengan perusahaan PT Pelayaran Anugerah Wijaya Bersaudara. Dengan berani Armansyah mencoba melamar di PT PAWB. Seteolah itu beliau mendapat pemberitahuan diterima di perusahaan tersebut.

Armansyah dijadikan narasumber karena Armansyah baru bekerja di perusahaan kurang lebih 2 bulan lamanya. Sebab baru bekerja selama 2 bulan, Armansyah pasti mengetahui bagaimana proses rekrutmen dan seleksi yang dialami.

3. Muhamad Amar Ma'ruf, lahir di Kasiputen, 26 Juni 1989. Beliau menyelesaikan sekolah di SMK Pelayaran di Sulawesi Tenggara. Pendidikan terakhir yang ditempuh adalah ANT III. Setelah menyelesaikan sekolah, beliau bekerja pada PT Bina Benua Samudera- Banjarmasin selama 1 tahun lamanya sebagai *Chief Officer*. Adanya konflik antara pekerja dengan perusahaan membuat Amar berhenti dari pekerjaannya. Selama menganggur Amar mencari teman-teman untuk dimintai info lowongan pekerjaan pada bagian pelayaran. Teman Kadep beliau menginfokan bahwa ada perusahaan yang membutuhkan lowongan di Samarinda. Beliau kemudian diperkenalkan oleh teman Kadepnya yang juga bekerja di PT PAWB selama 3 tahun.

Amar dijadikan narasumber karena Amar baru bekerja di perusahaan kurang lebih 3 bulan lamanya. Sebab baru bekerja selama 3 bulan, Amar pasti masih mengingat bagaimana proses rekrutmen dan seleksi yang dialami.

4.3. Hasil Wawancara Rekrutmen

4.3.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia PT PAWB

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menganalisa dan mengidentifikasi jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan dan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dengan cara melakukan peramalan permintaan dan pasokan sumber daya manusia di perusahaan. Sebelum melakukan proses rekrutmen dan seleksi ABK,

PT PAWB melakukan perencanaan sumber daya manusia terlebih dahulu untuk menentukan jumlah ABK yang akan direkrut untuk bekerja di PT PAWB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, PT PAWB melakukan perencanaan sumber daya manusia yang ditangani oleh Kepala Bagian Personalia dan Armada (*Port Captain*) dan dibantu oleh *staff*. Saat ini jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan PAWB sekitar 250 ABK. Proses perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan menyesuaikan peraturan yang dibuat oleh Departemen Perhubungan Laut- Syahbandar. Setelah mengetahui peraturan tersebut, PT PAWB kemudian melakukan pemilihan kepada sejumlah karyawan (ABK) yang memenuhi syarat untuk kemudian dipekerjakan pada kapal berdasarkan kualifikasi tersebut. Bagi karyawan yang belum memenuhi kriteria tersebut, masih ada kemungkinan dapat melanjutkan pendidikan untuk memperoleh ijazah. Apabila setelah menempuh pendidikan masih tidak dapat memenuhi kriteria maka perusahaan melakukan pemutusan kerja dan mulai persiapan untuk perekrutan karyawan baru.

4.3.2. Analisis Jabatan PT PAWB

Analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder yang dikumpulkan oleh penulis, PT PAWB melakukan analisa jabatan untuk karyawan ABK perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia dan Armada (*Port Captain*) PT PAWB sebagai narasumber, PT PAWB melakukan analisa jabatan yang ditangani oleh Kepala Bagian Personalia dan Armada dan para *staff*. Pembuatan analisa jabatan dilakukan oleh Kepala Bagian Personalia dan Armada yang disesuaikan dengan standar dari Perhub Laut- Syahbandar. Analisa jabatan dibuat dan disesuaikan dengan kondisi tempat kerja para ABK. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh ABK memiliki *form* analisa jabatan masing-masing. Setelah Kepala Bagian Personalia dan Armada di lapangan mengisi *form* analisa jabatan, Kepala Bagian Personalia dan Armada akan menginformasikan isi dari *form* analisa jabatan yang telah dibuat kepada ABK agar mengetahui tugas-

tugas yang harus dilakukan dalam pekerjaannya dan mengetahui *Standard Operating Procedure* (SOP) atau pada perusahaan dijabarkan melalui *familiarisasi* yang harus dilakukan dalam pekerjaannya.

4.3.2.1. Deskripsi Jabatan

PT PAWB memiliki sebuah dokumen yang di dalamnya tertulis mengenai deskripsi jabatan yang akan dikerjakan oleh ABK. Di dalam deskripsi jabatan tersebut terdapat poin-poin identifikasi tugas, kewajiban, situasi dan kondisi, serta model pertanggung jawaban ABK atas pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber mengenai deskripsi jabatan, deskripsi jabatan diatur oleh *International Safety Management* atau biasa di sebut *ISM Code*. Dalam dokumen tersebut sudah dijelaskan secara rinci mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab dari karyawan (ABK). Kemudian untuk situasi dan kondisi lapangan tempat karyawan bekerja juga telah dijelaskan secara rinci di dalam dokumen tersebut.

Berdasarkan data sekunder yang didapatkan oleh penulis berupa data deskripsi jabatan, jabatan yang ada di bagian awak kapal terbagi menjadi 2 departemen. Departemen Dek dengan Kepala Departemen Mualim I dan Departemen Mesin dengan Kepala Departemen Kepala Kamar Mesin. Tugas dan tanggung jawab masing-masing Kepala Departemen sama dalam pelaksanaan administrasi, pengawasan, keselamatan dan keekonomian kegiatan departemen yang di damping. Setiap pekerjaan yang akan dilakukan oleh ABK memiliki SOP masing-masing. Dalam SOP tersebut di jelaskan mengenai kegiatan apa saja yang harus dilakukan ketika berada diatas kapal dalam waktu 24 jam. Sedangkan model pertanggungjawaban dari ABK adalah menyelesaikan tanggungjawab yang telah diberikan oleh Kepala Departemen masing-masing bagian dengan baik sesuai dengan *checklist familiarisasi*.

4.3.2.2. Spesifikasi Jabatan

Selain memiliki deskripsi jabatan, PT PAWB juga memiliki spesifikasi jabatan bagi ABK untuk melakukan pekerjaannya. Spesifikasi jabatan tersebut berisi kualifikasi pendidikan minimum (ijazah), keterampilan, kemampuan, dan

pengalaman yang dibutuhkan agar dapat melakukan pekerjaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, pendidikan minimum (ijazah) yang diperlukan dalam pekerjaan ini disesuaikan dengan masing-masing departemen sebagai berikut:

Untuk ABK Dek terbagi menjadi 4:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| a. Kapten / <i>Master</i> | minimal ijazah III |
| b. Mualim 1/ <i>Chief Officer</i> | minimal ijazah IV |
| c. Mualim 2/ <i>Second Officer</i> | minimal ijazah IV |
| d. Juru Mudi/ <i>AB</i> | minimal ada ijazah ANTD |

Untuk ABK Mesin terbagi menjadi 4:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| a. KKM/ <i>Chief Engineer</i> | minimal ijazah III |
| b. Masinis 1/ <i>Second Engineer</i> | minimal ijazah IV |
| c. Masinis 2/ <i>Third Engineer</i> | minimal ijazah IV |
| d. Juru Minyak/ <i>Oiler</i> | minimal ada ijazah ATTD |

Keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang ABK disesuaikan dengan ketentuan dari Direktur Jendral Perhubungan Laut- Syahbandar, yang terdiri dari :

- Diklat keterampilan dasar keselamatan (*basic safety training*)
- Diklat keterampilan pengguna pesawat luput maut dan sekoci penyelamat (*Survival craft and rescue boats*)
- Diklat keterampilan sekoci penyelamat cepat (*Fast rescue boats*)
- Diklat keterampilan pemadam kebakaran (*Advanced training in fire in fighting*)
- Diklat keterampilan pertolongan pertama (*Medical emergency first aid*)
- Diklat keterampilan perawatan medis (*Medical Care*)
- Diklat keterampilan pengoprasian radar simulator (*Radar Simulator*)
- Diklat keterampilan keselamatan kapal tangki
- Dan banyak lagi sesuai tipe kapalnya.

Dalam perusahaan pelayaran, semua ABK harus memiliki kemampuan melakukan pekerjaannya sesuai dengan jabatan di atas kapal dan telah memenuhi syarat sesuai undang-undang yang berlaku. Dari sisi pengalaman, para ABK yang masuk ke perusahaan harus minimal bekerja di perusahaan *offshore* selama 1 (satu) tahun lamanya sebagai kadet (Praktek laut) dan kembali ke kampus untuk ujian Negara setelah lulus maka ABK tersebut siap untuk bekerja di atas kapal.

4.3.3. Rekrutmen

Setelah melakukan perencanaan sumber daya manusia dan analisa jabatan untuk ABK, PT PAWB melakukan rekrutmen untuk ABK dengan kriteria yang sesuai. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui proses rekrutmen tidak dilakukan setiap hari sehingga ada waktu-waktu tertentu untuk melakukan rekrutmen karyawan. Perusahaan melakukan proses rekrutmen apabila perusahaan memproduksi kapal baru, dimana perusahaan akan memilih ABK lama untuk menjabat posisi tertentu seperti nahkoda dengan memperhatikan standard minimum ijazah yang berlaku. Proses rekrutmen ditangani langsung oleh Kepala Bagian Personalia & Armada dengan pengawasan oleh Direktur Utama.

Proses rekrutmen terjadi hanya ketika perusahaan memproduksi kapal baru ataupun saat terjadi perubahan klasifikasi ijazah untuk karyawan. Pertama yang dilakukan oleh Kepala Bagian Personalia dan Armada adalah melakukan pengecekan terhadap ijazah-ijazah karyawan. Setiap ijazah yang ada disesuaikan standardnya dengan ketentuan dari Syahbandar. Bila ada karyawan yang memenuhi standard maka kepala bagian personalia dan armada memprioritaskan karyawan tersebut untuk menempati posisi di kapal baru. Sedangkan untuk karyawan yang tidak lolos dalam klarifikasi ijazah itu, maka jika memungkinkan karyawan tersebut akan disarankan untuk melanjutkan sekolah pelayaran dengan tingkatan yang berbeda untuk mendapat ijazah yang sesuai dengan klasifikasi Syahbandar. Jika setelah menempuh pendidikan ternyata belum mencapai klasifikasi itu, maka perusahaan akan memutuskan hubungan kerja dengan si karyawan.

Setelah melakukan pengecekan, kepala bagian personalia dan armada akan membuka lowongan pekerjaan dengan cara menginformasikan kepada kenalan, anggota keluarga, saudara dan teman lainnya yang tertarik bekerja. Apabila ada kenalan, anggota keluarga, saudara, teman, dan lainnya yang tertarik dengan pekerjaan maka dapat meminta kenalannya tersebut untuk melamar ke kantor PT PAWB. Untuk rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan, menurut narasumber

perusahaan PAWB sendiri sudah mempunyai kerjasama dengan sekolah-sekolah maupun Institusi Pelayaran, sehingga mahasiswa-mahasiswa yang berminat dapat menghubungi perusahaan dengan kontak yang tersedia dari para dosen. Setelah melakukan publikasi mengenai lowongan pekerjaan baik ke dalam perusahaan dan luar perusahaan, para pelamar yang tertarik untuk di PT PAWB akan datang ke kantor dengan membawa CV. Kemudian para pelamar yang datang akan diarahkan kepada *staff* bagian rekrutmen untuk langsung melakukan proses wawancara. Dari kedua sumber perekrutan tersebut, pelamar yang datang lebih banyak berasal dari sumber luar perusahaan.

4.4. Hasil Wawancara Seleksi

Setelah melakukan proses rekrutmen dan perusahaan telah melakukan penyortiran siapa yang sesuai kualifikasi dan siapa yang tidak sehingga menjadi kumpulan pelamar. Langkah selanjutnya yang dilakukan PT PAWB adalah melakukan proses seleksi. Seleksi merupakan tahap akhir proses rekrutmen dimana keputusan mengenai siapa kandidat yang berhasil akan diambil.

Berdasarkan hasil wawancara, yang bertanggung jawab dalam seleksi ABK adalah Kepala Bagian Personalia dan Armada dan *staff* PT PAWB. Proses seleksi dimulai pada saat ada pelamar datang membawa *Curriculum Vitae* (CV) ke kantor PT PAWB. Tahap seleksi yang pertama melakukan wawancara pendahuluan. Pelamar yang datang ke kantor PT PAWB datang dengan membawa CV dan menyerahkan CV tersebut kepada bagian dalam perusahaan. Kemudian *staff* Personalia dan Armada memanggil pelamar pekerjaan untuk masuk ke dalam ruangan untuk langsung melakukan proses wawancara. *Staff* Personalia dan Armada akan memulai wawancara dengan memberikan pertanyaan secara umum mengenai biodata, latar belakang dari pelamar, dan alasan kenapa ingin bekerja dan sebagainya. Setelah melakukan proses wawancara, pelamar langsung diarahkan untuk melakukan beberapa tes:

- Tes Fisik: dilakukan kepada pelamar untuk melihat kondisi tubuh dari pelamar apakah memiliki cacat atau tidak.

- Tes Penglihatan: dilakukan kepada pelamar pekerjaan untuk memeriksa apakah penglihatan dari pelamar memiliki minus atau tidak juga untuk memeriksa apakah pelamar pekerjaan mengalami buta warna atau tidak.
- Tes Pendengaran: dilakukan kepada pelamar untu mengetahui apakah pendengaran pelamar normal atau tidak.

Setelah mengikuti tes fisik, penglihatan, dan pendengaran, serta dinyatakan sehat jasmani dan rohani, maka pelamar akan dihubungi kembali oleh *staff* Personalia dan Armada untuk mengikuti masa percobaan selama 3 bulan. Dalam masa percobaan, calon ABK dibimbing oleh atasan lapangan yang membawahi calon ABK itu. Selama masa percobaan calon ABK melakukan tugas-tugas yang diberikan dan atasan itu akan menilai kinerja calon ABK apakah dapat melakukan tugas dengan baik atau tidak. Selain itu, calon ABK akan dilihat bagaimana sikap dan perilakunya terhadap karyawan lain di PT PAWB. Setelah melakukan masa percobaan selama 3 bulan, atasan lapangan akan memberikan hasil evaluasi kepada Kepala Bagian Personalia dan Armada serta *Staff*. Keputusan menerima dan menolak calon ABK ditentukan dari hasil evaluasi atasan lapangan. Apabila dianggap puas dan kinerja sesuai maka calon ABK akan langsung diangkat menjadi ABK dengan pengumuman pemberitahuan selama 1 minggu lamanya.

4.5. Analisis Triangulasi Narasumber

Dari hasil triangulasi yang terdapat pada Tabel 4.1 ketiga narasumber mengatakan konsistensi yang sama dan data yang diberikan valid. Oleh karena itu data dapat dipakai untuk melakukan analisa.

Tabel 4.1 Triangulasi Narasumber

No.	Dimensi	Sub Dimensi	Analisis	Validitas
1	Rekrutmen	Analisa Jabatan	Berdasarkan jawaban dari tiga narasumber yang diberikan cukup konsisten. Perusahaan menjabarkan analisa jabatan lewat dokumen tertulis	Valid
2		Deskripsi Jabatan	Jawaban ke tiga narasumber mengatakan hal yang konsisten, terdapat dokumen yakni ISM Code.	valid

Tabel 4.1 Triangulasi Narasumber (sambungan)

No.	Dimensi	Sub Dimensi	Analisis	Validitas
3	Rekrutmen	Spesifikasi Jabatan	Dari jawaban ke tiga narasumber mengatakan hal yang konsisten. Spesifikasi jabatan perusahaan disesuaikan dengan ketentuan dari Syahbandar	Valid
4		Metode Rekrutmen	Tiga narasumber yang ada menyatakan konsistensi jawaban, yang mana sumber narasumber dari internal (referensi karyawan) dan eksternal (Universitas Pelayaran)	valid
5	Seleksi	Formulir Lamaran Kerja	Dari jawaban ke tiga narasumber jawaban yang diberikan cukup konsisten, formulir lamaran kerja yang diberikan berupa CV	valid
6		Wawancara Pendahuluan	Jawaban ke tiga narasumber yang diberikan konsisten. Wawancara pendahuluan penting dilakukan untuk mengklarifikasi data CV dengan jawaban pelamar	valid
7		Test Psikolog	Narasumber yang ada menyatakan jawaban yang konsisten, dimana test psikolog hanya diterapkan perusahaan pada jabatan nahkoda saja.	Valid
8		Pemeriksaan Referensi	Jawaban ke tiga narasumber yang diberikan konsisten. Penting dilakukannya pemeriksaan referensi untuk menyesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dari Syahbandar.	valid
9		Wawancara Seleksi	Dari jawaban ke tiga narasumber jawaban yang diberikan cukup konsisten. Wawancara dilakukan sebelum melaksanakan test kesehatan	valid
10		Persetujuan Atasan Langsung	Dari jawaban ke tiga narasumber mengatakan hal yang konsisten, dimana para narasumber di hubungi oleh staff personalia dan armada perusahaan	Valid
11		Test Pemeriksaan/ Kesehatan	Jawaban ke tiga narasumber yang diberikan konsisten. Standar test yang diberikan berupa test fisik	Valid

Tabel 4.1 Triangulasi Narasumber (sambungan)

No.	Dimensi	Sub Dimensi	Analisis	Validitas
12	Seleksi	Induksi/ Orientasi	Tiga narasumber yang ada menyatakan konsistensi jawaban, induksi atau orientasi diberikan selama 3 bulan lamanya.	Valid

Sumber : Hasil Wawancara

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Perencanaan Sumber Daya Manusia suatu proses dari analisis dan identifikasi terhadap kebutuhan dan tersedianya sumber daya manusia di pasar tenaga kerja (Rivai, 2008). Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan melakukan proses perencanaan Sumber Daya Manusia. Perencanaan SDM perusahaan disesuaikan dengan ketentuan yang dibuat dari Syahbandar. Dapat dikatakan bila peraturan yang dibuat oleh Syahbandar berubah-ubah maka semakin besar kebutuhan Sumber Daya Manusia yang diperlukan. Peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia ini sangat penting dilakukan oleh PT PAWB karena dengan melakukan peramalan ini maka menutup kemungkinan terjadinya kekurangan ataupun kelebihan ABK di masa depan. Pada hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder yang didapatkan oleh penulis, terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dengan data sekunder berupa *form* analisa pekerjaan, dimana dalam *form* analisa pekerjaan berisi mengenai rincian pekerjaan dan langkah-langkah pekerjaan atau SOP pekerjaan. Berdasarkan kesesuaian tersebut, dapat dikatakan data sekunder yang didapatkan oleh penulis mendukung hasil wawancara dengan narasumber mengenai analisa jabatan pada PT PAWB.

Deskripsi jabatan menggambarkan apa yang dilakukan, mengapa hal itu dilakukan, di mana hal itu dilakukan, dan, bagaimana hal itu dilakukan (Mathis dan Jackson, 2008). Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder ABK pada PT PAWB, terdapat kesesuaian antara hasil wawancara deksripsi jabatan dengan narasumber dan data sekunder yang ada. Dijelaskan deskripsi jabatan tersebut berisi tentang identifikasi tugas, kewajiban, serta model pertanggung jawaban ABK atas pekerjaannya sudah diperinci dengan jelas.

Berdasarkan kesesuaian tersebut, dapat dikatakan data sekunder yang didapatkan oleh penulis mendukung hasil wawancara dengan narasumber mengenai deskripsi jabatan ABK pada PT PAWB.

Pada hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder mengenai spesifikasi jabatan, terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dengan data sekunder berupa kualifikasi pendidikan minimum (ijazah). Dilihat dari standar ijazah, keterampilan disesuaikan dengan peraturan Direktur Jendral Perhubungan Laut- Syahbandar, kemampuan yang harus dimiliki sesuai dengan jabatan, dan pengalaman kerja minimal 1 tahun di perusahaan *offshore* sebagai Kadet (Praktek laut) dan kembali ke kampus untuk ujian Negara. Penting untuk dicatat bahwa spesifikasi pekerjaan yang akurat mengidentifikasi apa *knowledge*, *skills*, dan *abilities* (KSAs) yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan itu, bukan hanya dari kualifikasi yang dimiliki karyawan saat ini (Mathis dan Jackson, 2008).

Rekrutmen dapat dilakukan secara internal atau eksternal (Bangun, 2013). Mengacu pada hasil wawancara dengan narasumber mengenai proses rekrutmen yang dilakukan PT PAWB, perusahaan melakukan proses rekrutmen melalui sumber dari dalam perusahaan dan luar perusahaan. Proses rekrutmen PT PAWB sebagian besar sumbernya dari internal perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan narasumber kedua, karyawan yang direkrut secara eksternal (melalui Institusi Pelayaran) dan narasumber ketiga, karyawan yang direkrut internal (melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan). Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan dari promosi/ transfer, referensi dari karyawan saat ini, rekrutmen ulang mantan karyawan & pelamar serta merekrut dari Perguruan Tinggi dan Universitas. PT PAWB menghimbau karyawannya untuk mencari orang yang tertarik bekerja dan memberitahukannya bahwa ada lowongan pekerjaan di PT PAWB. Referensi dari karyawan PT PAWB bisa berasal dari kenalan, anggota keluarga, saudara, teman, dan lainnya.

Secara garis besar, PT PAWB telah melakukan proses rekrutmen dengan cukup baik dalam perekrutan ABK karena menggunakan metode rekrutmen yang bersumber dari dalam dan luar perusahaan sehingga peluang banyaknya pelamar yang ingin melamar di PT PAWB semakin besar. Perusahaan juga melihat

pengalaman dari calon-calon pelamar. Pengalaman yang diperlukan oleh calon karyawan yakni 1 (satu) tahun lamanya bekerja di perusahaan *offshore*. Hal ini terbukti dengan jawaban dari narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 yang menyatakan bahwa pengalaman juga menjadi kriteria/ penentu keputusan calon pelamar bisa lolos dan maju tahap seleksi atau tidak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber mengenai proses seleksi yang dilakukan PT PAWB dalam seleksi ABK, perusahaan telah melakukan tahapan proses seleksi dengan baik. Proses seleksi dimulai dengan melakukan seleksi administrasi, berdasarkan narasumber pertama, narasumber kedua, dan narasumber ketiga menyatakan bahwa tahap awal yang dilakukan Kepala Bagian Personalia dan Armada yakni memeriksa kelengkapan sertifikat, buku pelaut, CV, dsb. Kemudian wawancara untuk mendapatkan informasi lebih mengenai pelamar pekerjaan berupa detail pribadi pelamar, motivasi serta harapan selama bekerja di perusahaan. Setelah itu melakukan tes fisik, test pendengaran dan test penglihatan kepada pelamar pekerjaan untuk melihat apakah pelamar pekerjaan sesuai syarat untuk menjadi ABK dan tidak mengalami gangguan. Dalam seleksi karyawan (ABK), test psikolog tidak diterapkan untuk semua jabatan. Hanya untuk jabatan nahkoda saja yang melakukan proses test psikolog hal ini karena perusahaan ingin melihat bagaimana potensi kepemimpinan dari calon pelamar (nahkoda).

Setelah melakukan serangkaian test dan dinyatakan sehat jasmani dan rohani, Kepala bagian Personalia dan Armada beserta *staff* akan menghubungi calon ABK untuk mengikuti masa percobaan selama 3 bulan. Selama masa percobaan calon ABK dinilai dan dilihat kinerja serta perilaku calon ABK. Calon ABK yang memenuhi penilaian dari Kepala Bagian Personalia dan Armada, maka calon ABK akan menandatangani surat pernyataan pada perusahaan serta pengisian data pribadi karyawan. Calon ABK yang lulus dari proses seleksi ini merupakan ABK yang sesuai dengan harapan PT PAWB untuk bekerja di dalam perusahaan dan dapat memberikan kepuasan perusahaan. Telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan, proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi (Rivai, 2008).