

Rahmawati Khoiriyah, M.E.

# **MANAJEMEN**

---

# **SUMBER DAYA MANUSIA**

# **PADA LEMBAGA KEUANGAN**

# **SYARIAH**



Rahmawati Khoiriyah, M.E.

# **MANAJEMEN**

---

# **SUMBER DAYA MANUSIA PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH**



## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH**

Rahmawati Khoiriyah, M.E

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH**

**Rahmawati Khoiriyah, M.E**

Desain Cover :  
**Tim Gerbang Media Aksara**

Tata Letak :  
**Tim Gerbang Media Aksara**

Editor :  
**Tim Gerbang Media Aksara**

Ukuran :  
**viii + 132: 15.5x23 cm**

ISBN : 978-623-6666-77-7

Cetakan Pertama :  
Oktober 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2022 by Gerbang Media Aksara**  
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT GERBANG MEDIA AKSARA**  
(Anggota IKAPI (142/DIY/2021)  
Jl. Wonosari Km 07, Banguntapan, Yogyakarta  
Telp/Faks: (0274) 4353671/081578513092  
Website: [www.gerbangmediaaksara.com](http://www.gerbangmediaaksara.com)  
**Bekerjasama dengan**  
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**UIN Raden Mas Said Surakarta**

# KATA PENGANTAR / UCAPAN TERIMA KASIH

**A**lhamdulillah, puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah Swt Atas terbitnya buku Manajemen Sumber Daya Manusia pada lembaga Keuangan Syariah. Buku ini disusun dalam rangka menambah wawasan ilmu pengetahuan yang harus diketahui oleh para mahasiswa, dosen maupun para akademisi bidang MSDM.

Penyusunan buku ini berdasarkan teori-teori manajemen sumber daya manusia dan diadopsi pada lembaga keuangan syariah. Kemudian materi dari isi buku ini diambil dari beberapa buku mengenai manajemen sumber daya manusia seperti yang terlampir pada daftar pustaka. Metode penulisan dan gaya bahasa yang digunakan dalam buku ini merupakan metode dan gaya bahasa sederhana yang diharapkan mudah dipahami oleh segala kalangan. Demikian pula dengan contoh kasus yang disajikan, disusun secara sesederhana mungkin agar mudah dipahami.

Penulis menyadari bahwa isi buku ini belum sempurna, baik secara materi maupun penyajiannya. Namun dengan terbitnya buku ini diharapkan dapat menjadi penambah pengetahuan para mahasiswa, dosen atau siapa saja yang ingin mendalami tentang manajemen sumber daya manusia. Dengan segala kerendahan hati, jika masih ada kekurangan baik dalam materi, penyajian, bahasa, maupun contoh kasus, diharapkan para pembaca bersedia memberikan koreksi dan kritik yang membangun dalam rangka kesempurnaan buku ini lebih lanjut.

Dalam kesempatan ini saya mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan segenap civitas FEBI UIN Raden Mas Said Surakarta atas dukungan yang diberikan. Selain itu juga kepada rekan-rekan dosen yang telah banyak membantu baik dalam penyediaan bahan

materi, diskusi, dorongan moril atau hal-hal lainnya sehingga buku ini bisa terbit. Demikian pula disampaikan terima kasih kepada segenap jajaran penerbit Gerbang Media Aksara atas kepercayaan dan jerih payahnya untuk menerbitkan buku ini.

Rahmawati Khoiriyah

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR / .....	v	
UCAPAN TERIMAKASIH.....	v	
DAFTAR ISI.....	vii	
BAB I	PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
	MANUSIA.....	1
BAB II	PERENCANAAN TENAGA KERJA.....	19
BAB III	MANAJEMEN ADMINISTRASI PERSONALIA .....	48
BAB IV	MANAJEMEN HUBUNGAN INDUSTRIAL .....	62
	A. Konsep Dasar .....	62
	B. Ruang Lingkup .....	64
	C. Tujuan Hubungan Industrial .....	66
	D. Prinsip Hubungan Industrial .....	68
	E. Sarana Dalam Hubungan Industrial .....	68
	F. Lembaga Kerja sama (LKS) Bipartit .....	69
	G. Lembaga Kerja Sama (LKS) Tripartit .....	72
	H. Organisasi Pekerja .....	72
	I. Organisasi Pengusaha .....	73
	J. Lembaga Keluh Kesah dan Penyelisihan Perselisihan Hubungan Industrial.....	76
	K. Peraturan Perusahaan .....	78
	L. Perjanjian Kerja Bersama .....	80
	M. Perjanjian Kerja Khusus (PKK) .....	82
	N. Pertanyaan Diskusi.....	85
BAB V	PENILAIAN KINERJA.....	86
	A. Penilaian Kinerja Karyawan.....	86
	B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	88
	C. Mengukur Kinerja Karyawan .....	89
	D. Siapa yang Melakukan Penilaian Dalam Perusahaan .	93



E.	Kesalahan-kesalahan Dalam Penilaian Kinerja .....	95
F.	Cara Mengatasi Kesalahan Penilaian .....	98
BAB VI	PENILAIAN KINERJA.....	100
DAFTAR PUSTAKA	.....	131



# PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## A. Latar Belakang

Tujuan utama didirikan industri/perusahaan/lembaga keuangan syariah adalah untuk memberikan kesejahteraan bagi *stakeholder*, yaitu mereka yang terlibat dalam aktivitas perusahaan/organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Mereka yang diutamakan dalam mendapat kesejahteraan atas hasil yang diberikan perusahaan/organisasi adalah pemilik (pemegang saham), seluruh pimpinan (direksi), karyawan, termasuk pemerintah dan masyarakat.

Pertimbangan pemberian kesejahteraan ini adalah pertama karena pemegang saham merupakan pemilik perusahaan, maka wajar jika mendapatkan manfaat utama atas hasil yang diberikan oleh perusahaan/organisasi. Kedua, seluruh unsur pimpinan dan karyawan diberikan kesejahteraan karena telah mengoperasikan seluruh aktivitas perusahaan sehingga menghasilkan laba. Tanpa adanya kerja keras pimpinan dan karyawan akan menjadi mustahil untuk perusahaan mendapatkan laba yang optimal. Pihak lain yang secara tidak langsung memperoleh kesejahteraan atas jerih payah perusahaan/organisasi adalah pemerintah dan masyarakat umum.

Pemerintah memperoleh manfaat berupa pendapatan dari pajak yang dibebankan kepada perusahaan, baik pajak perseorangan, penjualan, badan dan pajak lainnya. Makin besar aktivitas dan keuntungan perusahaan, maka makin besar pula pajak yang diberikan. Bagi pemerintah selain keuntungan pajak juga mendapat keuntungan dari segi tersedianya lapangan kerja

sehingga mampu mengatasi pengangguran, dan juga yang tidak kalah penting yaitu bisa mengurangi produk impor yang banyak menguras devisa Negara, karena mampu diproduksi di dalam negeri.

Sementara itu kesejahteraan yang diperoleh masyarakat adalah tersedianya barang dan jasa yang diproduksi oleh perusahaan, dengan kualitas terbaik dan harga terjangkau sehingga masyarakat mendapat manfaat atas konsumsi. Selain itu perusahaan juga masyarakat sekitar melalui pemberian dana tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*). CSR ini diberikan dalam rangka membantu masyarakat diberbagai bidang seperti kesehatan, pendidikan, lingkungan, kewirausahaan, dan bidang sosial lainnya.

Agar perusahaan mampu memberikan kesejahteraan kepada para *stakeholder* maka harus didukung dengan peningkatan laba dari waktu ke waktu. Untuk memperoleh laba besar sesuai dengan yang diinginkan, maka perusahaan harus didukung oleh seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya asset (harta) maupun sumber daya manusianya. Dukungan sumber daya manusia (SDM) harus dilihat dari jumlah dan kualitasnya. Jumlah yang dimiliki harus proporsional dengan beban pekerjaan yang ada, sehingga tidak terjadi kekurangan atau kelebihan SDM. Demikian pula dengan kualitas SDM haruslah memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan, sehingga semua asset yang dimiliki akan dikelola SDM berkualitas dan mampu menghasilkan tingkat kesejahteraan yang diharapkan.

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan harus memiliki departemen/bagian yang memiliki fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda. Dalam prakteknya departemen yang dimiliki perusahaan biasanya terdiri dari departemen manajemen sumber daya manusia, departemen pemasaran, departemen keuangan, dan departemen produksi/operasional. Dari keseluruhan departemen yang ada di perusahaan penting untuk diperhatikan, akan tetapi

departemen sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena departemen SDM mengelola aktivitas manusia yang ada di dalamnya dan menggerakkan perusahaan di semua departemen yang ada.

Mengelola SDM harus dilakukan secara benar dan sesuai dengan kaidah kemanusiaan. Jika di zaman dahulu manusia/karyawan dianggap sebagai mesin yang dapat diperlakukan dengan semena-mena untuk mencapai tujuan perusahaan, saat ini manusia/karyawan semakin mendapatkan perhatian bahkan menjadi asset yang paling penting untuk diperhatikan. Artinya manusia harus diperhatikan dalam segala hal kebutuhan, dan diperlakukan dengan baik serta dijaga dengan layak. Pengelolaan sumber daya manusia harus memperlakukan karyawannya sesuai dengan norma dan memberikan rasa keadilan. Perlakuan yang manusiawi akan memberikan motivasi yang kuat bagi para karyawan untuk memajukan perusahaan.

Pengelolaan manusia ini perlu dilakukan dengan manajemen yang professional. Artinya harus dilakukan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang benar maka aktivitas perusahaan/ organisasi dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan laba yang terus meningkat. Dengan laba yang terus meningkat, maka akan mampu memberikan tingkat kesejahteraan yang makin baik kepada para *stakeholder*.

## **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah hal esensial yang dibutuhkan dalam segala kerjasama organisasional. Manajemen membuat kita dapat memelihara potensi, memperlihatkan ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik, mereduksi kesulitan-kesulitan dan pada akhirnya menyebabkan kita mencapai tujuan secara efektif. Manajemen dibutuhkan dalam setiap bentuk kerjasama organisasional, sebab tanpa adanya manajemen tiap anggota organisasi akan bekerja kea

rah pencapaian tujuan mereka sendiri bebas dari yang lainnya, dan akibatnya tiap usaha yang dilakukan akan menjadi boros. Manajemen dibutuhkan dalam organisasi adalah untuk mencapai tujuan (*to reach objective*), baik personal maupun organisasional; memelihara keseimbangan antara tujuan-tujuan yang bertentangan (*to maintain balance between conflicting goals*); mencapai efisiensi dan efektivitas (*to achieve efficiency and effectiveness*).

Disamping itu manajemen merupakan cara yang sistematis dan terorganisir untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu secara bersama. Oleh sebab itu memahami pemanfaatan sumber daya, pelaksanaan fungsi-fungsi dan tugas-tugas secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan kunci sukses manajemen. Tanpa perencanaan tujuan, pengorganisasian tugas-tugas, pengadaan sumber daya, pengkomunikasian tugas, memimpin dan memotivasi orang-orang dan pengendalian kegiatan pencapaian tujuan, maka tujuan tidak akan tercapai secara efektif. Ini berarti bahwa manajemen diperlukan agar tujuan organisasional dicapai secara efektif dan efisien.

Manusia ditempatkan Allah sebagai makhluk yang paling pintar diantara makhluk yang lainnya. Masalahnya di antara manusia itu sendiri kepintaran dan kecerdasannya sangat berbeda antara satu sama yang lain. Akan tetapi jika memiliki tujuan yang sama, maka manusia dengan mudah untuk dikelola sekalipun memiliki perbedaan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah "proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*."

pengertian di atas dapat diketahui bahwa manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau asset. Untuk mencapai target tersebut seluruh

sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan. Untuk mencapai semua itu seluruh SDM perlu dikelola dengan sebaiknya mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen sampai dengan karyawan pension. Sedangkan tujuan lainnya adalah memberikan kesejahteraan *stakeholder*, melalui berbagai manfaat seperti kompensasi, baik berupa gaji, bonus, insentif, kesehatan, pendidikan, liburan dan kesejahteraan lainnya.

Dalam pengertian yang lain Noe menjelaskan bahwa "*human resources management refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance*". Manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan system yang dimiliki oleh perusahaan. Sedang menurut Dessler *Human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending their labor relations, health and safety, and fairness concern*(Dessler, 2013). Manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan, pelatihan, penilaian, kompensasi, hubungan kerja, kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara professional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

### **C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seperti yang telah dijelaskan di awal bahwa pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara benar. Karyawan harus diberlakukan sebagaimana layaknya manusia. Yang tidak kalah penting adalah bahwa mereka haruslah diperlakukan secara adil sesuai beban dan tanggung jawabnya. Karyawan memiliki hak

yang harus diberikan seperti kompensasi, karier, kesehatan dan keselamatan kerja yang layak. Dan karyawan harus mengerjakan seluruh yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh sehingga menghasilkan produk yang diinginkan perusahaan.

Dalam mengelola SDM, perusahaan yang diwakili oleh para direksinya haruslah dilakukan secara totalitas. Direksi harus mampu mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemegang saham. Oleh karena direksi diberikan kebebasan untuk dapat mengatur, mengorganisir, menempatkan, mengarahkan dan mengawasi seluruh aktivitas karyawannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya pengelolaan SDM tidaklah mudah, perlu seni sendiri. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa SDM yang dimiliki terdiri dari beragam latar belakang yang berbeda. Mulai dari latar belakang suku, bangsa, agama, pendidikan yang membentuk perilaku dan bakat masing-masing karyawan, sekalipun banyak perusahaan yang memilih karyawan yang memiliki latar belakang yang hampir sama.

Seperti halnya dengan departemen lain, departemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawan seperti:

### **1. Mempengaruhi**

Pimpinan harus mampu untuk mempengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, seluruh karyawan akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan perintah yang

diberikan. Sebaliknya ketidakmampuan pimpinan dalam mempengaruhi karyawan akan berakibat fatal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

## **2. Memotivasi**

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dalam diri karyawan, apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang diberikan oleh perusahaan. Motivasi juga diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga karyawan terdorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

## **3. Loyal**

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan. Karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan ke pihak luar. Pimpinan juga harus mampu menekan tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan dengan mengakomodasi seluruh kepentingan karyawan secara professional dan proporsional. Terjadinya tingkat *turnover* sangat merugikan pihak perusahaan, seperti perlu biaya rekrutmen dan seleksi ulang, dan juga menambah biaya pelatihan. Artinya, dalam hal ini perusahaan perlu mencari, menyeleksi dan mendidik karyawan baru untuk posisi yang ditinggalkan. Kemudian yang paling penting adalah bagi karyawan yang keluar akan membawa sejumlah rahasia perusahaan.

## **4. Komitmen**

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan juga harus mampu untuk menepati janji yang telah dibuatnya. Komitemn karyawan sangat penting sehingga semua saling mematuhi



dan menjaga kepentingan perusahaan. Pimpinan dianggap gagal jika karyawan tidak komitmen terhadap janji dan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **5. Kepuasan Kerja**

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawan, sehingga mereka akan terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak pada hal-hal lainnya seperti motivasi dan kinerja. Karyawan yang tidak puas akan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerjanya yang berdampak pada kinerjanya juga akan turun. Demikian pula dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti pimpinan berhasil menjalankan perannya dengan baik.

#### **6. Kinerja**

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan. Artinya, untuk meningkatkan kinerja maka faktor yang disebutkan di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Pengaruh pimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan menjadi sangatlah besar.

#### **7. Kesejahteraan**

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Artinya, karyawan yang kesejahteraannya layak, wajar dan lebih baik dari perusahaan lain akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena akan berkinerja baik. Demikian pula sebaliknya jika kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan,

maka kemungkinan besar akan meningkatkan jumlah *turnover* karyawan dan kinerja juga akan menurun.

Oleh karena itu, pimpinan dalam mengelola SDM harus mampu untuk mengelola seluruh aktivitas atau tujuan di atas yang telah dibebankan secara bersama-sama sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tindakan-tindakan yang akan diambil haruslah mengacu kepada faktor-faktor yang telah dikemukakan di atas.

#### **D. Fungsi Manajemen**

Dari berbagai literature dikatakan bahwa pengertian manajemen adalah mengatur atau mengelola suatu kegiatan. Dalam arti sempit manajemen diartikan proses mengatur perusahaan untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Yang diatur dan dikelola adalah asset atau harta perusahaan, baik harta yang bersifat manusia, mesin, alat, proses, dan prosedur kerja. Harta ini perlu dikelola secara baik, terus menerus dan berkesinambungan, jika ingin menghasilkan hasil yang optimal sesuai dengan yang diharapkan (Kasmir, 2018).

Di dalam manajemen terdapat beberapa fungsi. Secara umum fungsi manajemen terdiri dari empat aspek, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan
4. Pengawasan

Sedangkan secara khusus fungsi manajemen terdiri dari lima aspek, yaitu:

1. Perkiraan (*forecasting*)
2. Perencanaan (*planning*)
3. Pengorganisasian (*organizing*)
4. Pelaksanaan (*actuating*)
5. Pengendalian (*controlling*)

Perkiraan merupakan fungsi pertama dari fungsi manajemen sebelum melakukan suatu perencanaan dalam definisi khusus. Namun dalam pandangan umum dikatakan bahwa dalam fungsi perkiraan sudah termasuk kedalamnya fungsi perencanaan. Terlepas dari semua ini bahwa kedua pandangan ini sudah memasukkan semua fungsi yang dibutuhkan oleh manajemen sebagai fungsi manajemen. Pengertian perkiraan adalah kegiatan untuk memperkirakan segala sesuatu yang akan terjadi sebelum melakukan perencanaan (Aguinis, 2009). Perkiraan kondisi yang akan terjadi sebelum membuat suatu perencanaan, sehingga rencana dibuat dengan asumsi-asumsi tertentu. Kegiatan memperkirakan apa yang akan datang dapat dilakukan terhadap hal-hal seperti kondisi:

1. Jumlah konsumen (penduduk)
2. Jumlah tenaga kerja
3. Jumlah persaingan
4. Pendapatan (daya beli) masyarakat
5. Perubahan lembaga keuangan
6. Perubahan selera masyarakat
7. Perilaku konsumen
8. Ketersediaan bahan baku
9. Perubahan teknologi
10. Perubahan alam
11. Perubahan politik
12. Perubahan sosial
13. Perubahan hukum dan peraturan

Dengan memperkirakan kemungkinan yang akan terjadi terhadap hal-hal di atas dengan alat atau metode tertentu maka dapatlah dibuatkan suatu perencanaan. Sekali lagi dalam membuat perencanaan akan mempertimbangkan hal-hal yang sudah diperkirakan sebelumnya. Perencanaan pada akhirnya akan menghasilkan berbagai rencana. Perencanaan merupakan kelanjutan dari kegiatan setelah mampu memperkirakan apa yang

akan terjadi dimasa yang akan datang. Perencanaan adalah proses untuk menyusun suatu kegiatan dalam periode tertentu, termasuk target yang akan dicapai. Terkadang dalam menyusun rencana juga disebutkan dengan asumsi-asumsi tertentu berdasarkan kondisi tertentu. Hasil dari perencanaan yang dibuat kita sebut dengan nama rencana. Dalam praktiknya isi dari suatu rencana meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Jangka waktu
2. Jumlah (unit)
3. Biaya
4. Proses
5. Prosedur
6. Sumber daya manusia
7. Sarana dan prasarana
8. Teknologi yang digunakan
9. Target yang harus dicapai
10. Asumsi

Setelah perencanaan disusun dan menghasilkan berbagai rencana, maka langkah selanjutnya adalah membentuk organisasi, sehingga menghasilkan struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi sudah dibuatkan pekerjaan (*job*) masing-masing atau jabatan yang dibutuhkan. masing-masing jabatan yang berisi tugas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing. Langkah selanjutnya adalah, menyediakan seluruh sarana dan prasarana guna mendukung rencana tersebut, seperti gedung, mesin, peralatan dan prasarana lainnya. Artinya sarana dan prasarana ini harus disesuaikan dengan rencana yang telah disusun. Fungsi selanjutnya adalah melaksanakan rencana yang telah disusun dengan melakukan:

### **1. *Staffing***

Merupakan proses untuk menempatkan orang-orang pada tugas atau tempat yang telah ditetapkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penempatan

ini harus menggunakan metode *the right man, the right time and the right place*. Artinya menempatkan orang yang benar pada tempat yang benar sesuai dengan keahlian dan kemampuannya serta pada waktu yang tepat.

## 2. *Directing*

Merupakan kegiatan mengerahkan tenaga kerja yang telah ditempatkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam kegiatan ini diberikan tugas atau hal-hal apa saja yang akan dikerjakan, cara mengerjakan, tempat dikerjakan, waktu yang dibutuhkan dan hasil atau target yang harus dicapai. Di samping itu, diberikan pula wewenang yang dimiliki untuk jabatan tertentu. Dan terakhir diberikan tanggung jawab dan kepada siapa bertanggung jawab. Tujuannya adalah pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Terakhir adalah fungsi pengendalian, yaitu kegiatan untuk mengawasi kegiatan yang sudah direncanakan agar berjalan pada jalur yang telah disusun. Tujuannya adalah agar jangan sampai terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengendalian meliputi terhadap manusia (pimpinan dan staf), prosedur serta sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan tersebut. Pengendalian dilakukan apabila terjadi penyimpangan atas rencana yang telah disusun. Dalam praktiknya fungsi pengendalian (*controlling*) meliputi dua kegiatan, yaitu:

### a. Melakukan pengawasan

Merupakan kegiatan untuk mengawasi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh jabatan atau orang tertentu, baik dengan mata telanjang, menggunakan teknologi (cctv), dan hasil (laporan). Pengawasan dilakukan terus menerus atau dalam waktu-waktu tertentu. Dengan adanya pengawasan karyawan akan lebih serius dalam bekerja. Demikian pula dengan pengawasan, alat-alat kerja akan bekerja dengan sebaik-baiknya.

b. Mengambil tindakan

Merupakan kegiatan yang dilakukan terhadap hasil pengawasan jika terjadi penyimpangan atau menyimpang dari yang telah ditetapkan. Tindakan dapat berupa teguran, atau pengambilalihan kegiatan tersebut. Terhadap tenaga kerja yang sering melakukan kesalahan atau penyimpangan, maka perlu diberikan pelatihan, pembinaan, pemindahan atau pemecatan, tergantung dari tingkat kesalahannya. Selanjutnya terhadap prosedur atau proses perlu diperbaiki ulang jika terjadi kesalahan. Sedangkan terhadap mesin dilakukan perbaikan atau penggantian mesin atau teknologi bila memang dibutuhkan.

**E. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan fungsi-fungsinya pada beberapa perusahaan/ industri keuangan syariah dapat dikelompokkan dalam beberapa macam kegiatan, antara lain :

1. Perencanaan, kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian, kegiatan mengorganisasikan semua tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang tertuang dalam analisis dan deskripsi pekerjaan.
3. Pengarahan, kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik dan mampu bekerja sama.
4. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua aturan kerja yang diterapkan dalam perusahaan.
5. Pengadaan, kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

6. Pengkompensasian, kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja sebagai imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan.
7. Pengembangan, kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.
8. Pengintegrasian, kegiatan menyatukan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja sehingga terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan, kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
10. Pendisiplinan, kegiatan menyadarkan karyawan untuk mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan.

Pemberhentian, kegiatan pemutusan hubungan kerja baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan karyawan itu sendiri atau karena telah berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pension dan lain sebagainya.

## **F. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar semua kegiatan pengelolaan MSDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Disamping itu, dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula untuk dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan (*Job Analysis*)
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)

3. Penerimaan Pegawai (*Recruitment*)
4. Seleksi (*Selection*)
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Jenjang Karier (*Carrier Path*)
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Kegiatan dari *job analysis* adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. *Job analysis* disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Penyusunan *job analysis* harus dilakukan secara sungguh-sungguh agar apa yang seharusnya dikerjakan terakomodasi seluruhnya. Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kegiatan dalam merancang uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, memberikan wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Artinya setiap karyawan harus memiliki uraian tugas yang harus dikerjakannya. Kemudian wewenang untuk mengambil tindakan atau keputusan, yang terakhir adalah diberikan tanggung jawab yang jelas dan transparan. Perlu diingat bahwa tanpa *job* yang jelas maka akan membingungkan karyawan.

Setelah *job analysis* disusun, maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang-orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan langkah untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya yang harus disediakan, baik sekarang maupun untuk di masa yang akan datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang kita kenal dengan nama perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*). Menjadi sangat penting dilakukan perencanaan sumber daya manusia karena dari waktu ke waktu jumlah karyawan juga bias berkurang karena berhenti sendiri, diberhentikan atau pension, sehingga menimbulkan



kekosongan jabatan. Kekurangan karyawan dapat terjadi akibat perusahaan melakukan perluasan usaha, sehingga membutuhkan sejumlah karyawan dan perlu melakukan penambahan karyawan. Sebaliknya juga apabila terjadi kelebihan tenaga kerja akibat penghentian sebagian kegiatan perusahaan, maka hal ini juga perlu dilakukan pengurangan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dalam jangka panjang ataupun dalam jangka pendek. Artinya, kebutuhan jangka panjang sangat perlu dilakukan dan diikuti dengan perencanaan kebutuhan jangka pendek untuk menjaga jika sewaktu-waktu diperlukan, karena dalam praktiknya selalu ada karyawan yang keluar dengan berbagai sebab.

Fungsi yang ketiga yaitu penarikan pegawai. Langkah ini dilakukan setelah perencanaan tenaga kerja, sehingga kita tahu berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berikut kualifikasinya. Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan. Sumber daya manusia yang loyal dan berkualitas sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Kebutuhan tenaga kerja secara mudah diadakan apabila jumlahnya sedikit dan dapat diisi dari orang dalam. Namun apabila jumlah yang dibutuhkan banyak atau memiliki persyaratan khusus maka perlu diisi oleh orang luar perusahaan melalui rekrutmen. Setelah sejumlah karyawan berhasil direkrut dari berbagai sumber tenaga kerja yang ada misalnya melalui media, referensi atau surat-surat yang masuk, maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi lamaran yang masuk. Karyawan yang sudah direkrut melalui rekrutmen sebelumnya harus diseleksi lagi. Tujuannya adalah untuk memilih tenaga kerja yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Seleksi selanjutnya dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis (psikotes dan tes pengetahuan umum serta pengetahuan khusus

yang berhubungan dengan pekerjaan) sampai dengan tes kesehatan. Jika salah satu tahap tidak dipenuhi sesuai standar yang telah ditetapkan, maka dianggap gagal dan tidak diikutkan ke tes tahap selanjutnya. Proses seleksi akan menghasilkan sejumlah tenaga kerja yang diidamkan, minimal untuk tahap awal. Karyawan yang baru diterima sebagai calon karyawan harus melalui masa orientasi dan pendidikan terlebih dahulu sebelum ditempatkan untuk bekerja, kecuali bagi mereka yang sudah memiliki pengalaman sebelumnya. Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya.

Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuannya adalah agar karyawan mampu untuk menambah kemampuannya atau menambah bidang kerja lainnya sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak. Pengembangan karyawan juga dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan. Setelah lulus dari pelatihan maka langkah selanjutnya adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau penempatan kerja dapat pula dilakukan sesuai dengan hasil pelatihan yang diperolehnya selama mengikuti pelatihan. Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja perilaku. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya, jika belum memenuhi maka perlu dievaluasi kemampuan kerjanya.

Selanjutnya adalah pemberian kompensasi kepada setiap karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Hasil evaluasi keinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya. Pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan

terhadap karyawan. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui prestasi kerja. Terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan. Langkah selanjutnya adalah menentukan jenjang karier karyawan. Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama dia bekerja. Karier karyawan diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier karyawan dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindah pada jabatan yang sama). Perencanaan karier harus dilakukan mulai dari jenjang karier dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Untuk mencapai jenjang karier pada tingkat tertentu diperlukan berbagai persyaratan sesuai dengan jenjang kariernya. Jenjang karier yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat/golongan.

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan tentunya juga keselamatan harta (asset) perusahaan. Untuk menjaga keselamatan diperlukan peraturan kerja dan rambu-rambu kerja. Kemudian tersedianya peralatan kerja yang mampu melindungi para karyawan



## PERENCANAAN TENAGA KERJA

Setelah analisis job selesai dibuat, amak tugas selanjutnya menghitung jumlah sumber daya manusia (tenaga kerja) yang dibutuhkan. tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan job analisis yang sudah disusun. Artinya di dalam aktivitas job analisis sudah dihitung berapa banyak jabatan dan karyawan yang akan mengelola aktivitas perusahaan. Aktivitas perencanaan tenaga kerja juga berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang, karena tenaga kerja dari waktu ke waktu selalu berubah-ubah tergantung dari kondisinya. Perubahan kebutuhan sumber daya manusia ini disebabkan adanya *turnover* karyawan. Makin tinggi *turnover* maka kebutuhan sumber daya manusia juga selalu diperlukan. Jika tidak dikelola dengan baik maka terdapat kekosongan jabatan yang ditinggalkan, sehingga harus segera diisi dengan persyaratan yang sama.

Pengertian *turnover* adalah keluar masuknya karyawan di perusahaan dalam suatu periode tertentu. Artinya karyawan yang masuk melalui rekrutmen dan yang keluar dengan berbagai sebab yang menyebabkan perubahan jumlah karyawan. Dalam praktiknya terdapat beberapa penyebab terjadinya *turnover* sumber daya manusia adalah:

1. Pensiun

Artiya karena adanya pegawai yang sudah memasuki masa pension. Perusahaan sudah menetapkan usia seseorang untuk berhenti bekerja karena pension. Dalam praktiknya usia pension seseorang tergantung dari pihak manajemen.

2. Berhenti sendiri

Artinya karena karyawan berhenti dengan permintaan sendiri. Dalam hal ini karyawan meminta berhenti bekerja karena kemauan sendiri, tanpa paksaan dari pihak perusahaan. Perusahaan harus memberhentikannya dan menggantikannya dengan karyawan lain. Berhenti seperti ini jarang terjadi, namun tetap saja ada sekalipun jumlahnya yang relative sedikit. Kemudian juga yang sangat ditakutkan adalah keluarnya tenaga ahli atau inti yang relative sulit dicarikan penggantinya.

3. Diberhentikan

Karyawan diberhentikan karena melanggar aturan yang ditetapkan perusahaan. Artinya karyawan keluar karena melakukan tindakan yang telah merugikan perusahaan. Hal ini memang seharusnya dilakukan mengingat sudah merugikan perusahaan misalnya kasus pencurian atau korupsi atau membongkar rahasia perusahaan. Penyebab lainnya adalah membuat citra perusahaan menjadi buruk di mata pelanggan.

4. Ada investasi baru

Artinya perusahaan melakukan investasi dengan membuka cabang atau pabrik baru. Atau dengan kata lain perusahaan melakukan ekspansi atau perluasan dengan membuka usaha atau cabang baru. Hal ini tentunya membutuhkan kesediaan karyawan baru yang cukup banyak. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan harus melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

5. Penutupan aktivitas perusahaan

Artinya perusahaan melakukan penutupan bagian, departemen, cabang, pabrik atau gudang baik seluruhnya atau sebagian. Akibat penutupan ini akan menyebabkan terjadinya kelebihan karyawan sehingga perlu pengurangan atau rasionalitas. Hal ini sering terjadi sebab perusahaan terus

menerus menderita kerugian, sehingga tidak mampu membiayai operasional perusahaan. Risiko yang terbesar adalah mengurangi jumlah karyawan dengan cara memberikan pensiun muda, pensiun dipercepat atau dirumahkan sementara waktu.

Akibat keluar masuknya karyawan di perusahaan dengan berbagai sebab di atas, maka mengharuskan perusahaan melakukan perencanaan sumber daya manusia secara matang. Dengan melakukan perencanaan SDM secara baik maka hal-hal seperti kekurangan atau kelebihan karyawan dapat diatasi sesegera mungkin. Kekurangan karyawan menyebabkan macetnya kegiatan perusahaan, sebaliknya kelebihan karyawan juga tidak baik karena merupakan beban biaya bagi perusahaan. Secara umum perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses meramalkan dan merencanakan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu.

Artinya adanya rencana untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu periode, misalnya 1 tahun atau 5 tahun. Penentuan jumlah ini harus diikuti kualitas melalui persyaratan yang telah ditetapkan. Wether & Davis menyebutkan perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan pada masa yang akan datang dalam suatu organisasi (Davis, 2006). Perencanaan sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan tersedia dan permintaan tenaga kerja yang akan dimintai untuk masa depan yang akan datang (Ivancevich, 2012). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kebutuhan tenaga kerja perlu diramalkan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam waktu tertentu.

Dalam menyusun rencana kebutuhan sumber daya manusia, harus mampu memprediksi apa yang terjadi terhadap sumber daya

yang dimiliki sekarang. Yang paling mudah adalah jika ingin membuka pabrik atau cabang baru, maka kebutuhan tenaga kerja langsung dapat dihitung. Yang agak sulit adalah memprediksi *turnover* karyawan dikarenakan berhenti sendiri, padahal keahlian karyawan tersebut sangat dibutuhkan dan sulit untuk mencari penggantinya. Secara umum alasan diperlukannya perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Adanya penambahan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan tambahan tenaga kerja yang relative banyak, apalagi jika membangun pabrik baru. Biasanya dalam hal penambahan kapasitas produksi atau perluasan dan pembukaan unit/cabang akan membutuhkan tenaga yang relative lebih banyak dengan berbagai posisi jabatan yang diinginkan.
2. Adanya pengurangan kapasitas produksi atau perluasan cabang sehingga memerlukan pengurangan tenaga kerja. Biasanya hal ini disebabkan menyusutnya aktivitas perusahaan karena perusahaan terus mengalami kerugian, sehingga terjadi pengurangan jumlah produksi dan hal ini akan mengakibatkan banyak tenaga kerja yang menganggur dan tidak diperlukan. Pengurangan karyawan perlu dilakukan karena akan menjadi beban perusahaan, baik untuk gaji atau biaya lainnya.
3. Adanya karyawan yang diberhentikan karena membuat kesalahan yang merugikan perusahaan atau lalai dalam menjalankan tugas. Sebab lain dikarenakan karyawan tidak mampu menjalankan tugas yang diberikan kepadanya, meskipun jarang terjadi.
4. Adanya karyawan yang diberhentikan karena sakit atau cacat sehingga tidak mampu melaksanakan pekerjaannya. Sakit dalam hal ini adalah sakit yang tidak mampu lagi untuk bekerja, misalnya lumpuh atau gila. Demikian pula bagi yang cacat permanen dapat diperkirakan tidak dapat lagi

melakukan aktivitasnya. Biasanya dalam kasus seperti ini karyawan tersebut mendapatkan pension dini.

5. Adanya karyawan berhenti atau mengundurkan diri karena permintaan sendiri dengan berbagai sebab. Kejadian ini sering terjadi, misalnya karena kompensasi yang kurang atau jenjang karier yang tidak jelas atau karena konflik dengan lingkungan kerjanya. Untuk posisi tertentu kondisi seperti ini membahayakan.
6. Adanya karyawan yang sudah memasuki usia pensiun. Karyawan dapat dengan sengaja dipensiunkan dengan berbagai alasan, misalnya berkurangnya kapasitas produksi atau ditutupnya sebagian unit kerja.

Adanya karyawan meninggal dunia. Hal ini terjadi alamiah, meskipun meninggalnya karena sebab yang tidak wajar, misalnya terbunuh karena kecelakaan atau sebab lain.

### **A. Tanggung Jawab Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan besar melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan melibatkan tingkat manajemen puncak dan manajemen yang secara teknis menangani perencanaan tersebut. Manajer puncak bertanggung jawab dalam perencanaan strategis yang menangani perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Manajer tingkat bawahnya akan membuat proyeksi kebutuhan akan sumber daya manusia pada suatu periode tertentu. Setiap bidang pekerjaan dalam perusahaan akan membuat perencanaan dan program kerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Tentu bidang pekerjaan yang satu dengan yang lainnya memiliki perencanaan yang berbeda sesuai dengan tujuannya masing-masing untuk dipertanggung jawabkan kepada manajer puncak.

Secara khusus tugas dan tanggung jawab unit sumber daya manusia adalah (Bangun, 2012):



- 1) Mengumpulkan informasi kebutuhan sumber daya manusia, hal ini karena setiap bagian pada perusahaan menyampaikan informasi kebutuhan akan sumber daya manusia sebagai bahan untuk dilakukan analisis;
- 2) Melakukan identifikasi atas sumber daya manusia yang ada;
- 3) Merancang sistem data perencanaan sumber daya manusia;
- 4) Menyusun dan menganalisis data yang ada untuk menentukan jumlah dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan;
- 5) Mengajukan perencanaan sumber daya manusia kepada manajer puncak;
- 6) Menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang disetujui manajer puncak.

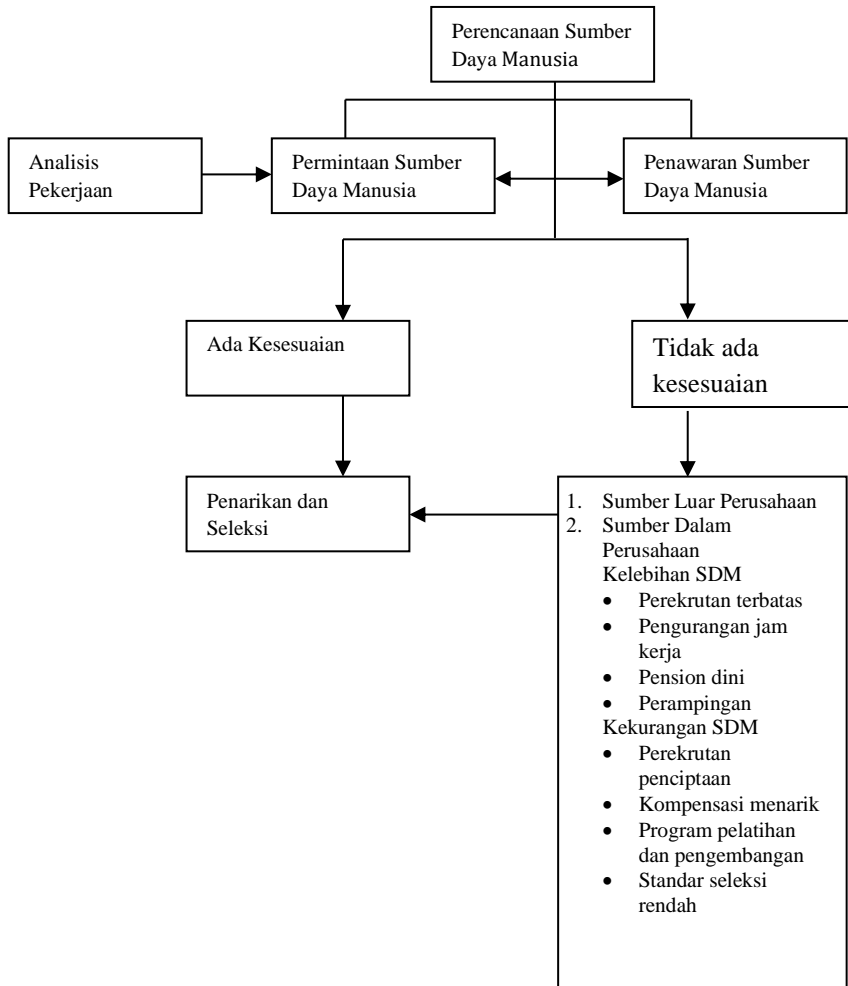
Sedangkan tanggung jawab manajer puncak dalam perencanaan sumber daya manusia adalah, 1) melakukan identifikasi atas kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk setiap bidang dalam perusahaan, 2) bidang sumber daya manusia, 3) mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan bidang pekerjaan, 4) melakukan pemantauan atas perencanaan sumber daya manusia untuk mengidentifikasi perubahan kebutuhan, 5) melakukan penialaian kebutuhan atas usulan manajer sumber daya manusia, dan menyetujui bila ada kesepakatan dengan manajer sumber manusia , dan 6) melakukan peninjauan ulang atas rencana penggantian yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia.

Keputusan untuk menentukan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan dalam suatu perusahaan akan melibatkan berbagai kegiatan. Setiap kegiatan akan mempunyai keterkaitan antar individu atau kelompok untuk mencapai hasil yang efektif dalam perencanaan sumber daya manusia. Analisis pekerjaan merupakan

dasar dalam menentukan kebutuhan atau permintaan sumber daya manusia di masa depan. Atas dasar itu, professional sumber daya manusia akan melakukan peramalan ketersediaan atau disebut penawaran sumber daya manusia pada beberapa tahun ke depan.

Penarikan atas seluruh sumber daya manusia yang ada di pasar dilakukan bila jumlah kebutuhan sama dengan tersedianya calon pekerja di pasar sumber daya manusia. Namun, dapat dilihat bahwa pada kenyataannya tidak selalu terdapat kesesuaian antara kebutuhan (permintaan) dengan ketersediaan (penawaran) di pasar sumber daya manusia. Perekrutan dapat dilakukan pada pasar sumber daya manusia baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar perusahaan ditentukan oleh laju pertumbuhan penduduk dan maju mundurnya industry pada tingkat daerah atau nasional. Makin tinggi laju pertumbuhan penduduk akan terdapat kebebasan perusahaan untuk memilih sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di sisi lain, pesatnya pertumbuhan industry akan membutuhkan sumber daya manusia dalam jumlah yang besar, keadaan ini akan menimbulkan ketersediaan di pasar sumber daya manusia yang semakin sedikit.

Pilihan lain, memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia bersumber dari dalam perusahaan merupakan prioritas utama. Suatu kemungkinan akan terjadi, kebutuhan sumber daya manusia melebihi ketersediaan di pasar sumber daya manusia, keadaan ini menimbulkan kekurangan sumber daya manusia. Kemungkinan lain akan dapat terjadi sebaliknya, kebutuhan lebih sedikit bila dibandingkan dengan ketersediaan sumber daya manusia menimbulkan kelebihan yang terdapat di pasar sumber daya manusia. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan pada gambar berikut:



## B. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan paling pokok dalam perencanaan sumber daya manusia adalah melakukan peramalan akan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa akan datang. Kesalahan dalam kegiatan tersebut akan menimbulkan kesulitan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia lainnya. Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui langkah-langkah di bawah ini:

## 1. Identifikasi Kegiatan Perusahaan

Langkah pertama mempelajari dan memahami semua aspek dalam lingkungan organisasi. Berbagai tantangan yang mungkin terjadi dari lingkungan perusahaan dapat mempengaruhi kegiatan produksi. Keadaan ini akan menghambat dan mempersulit dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia. Contoh terhambatnya memperoleh bahan dari *supplier* akan berpengaruh terhadap kegiatan produksi, sehingga sulit menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang. Perubahan teknologi yang sulit untuk diprediksi akan menjadi masalah dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia. Suatu faktor penting lainnya, kondisi ekonomi yang tidak menentu akhir-akhir ini menjadi suatu hal yang membutuhkan perhatian sangat serius.

Suatu hal lain yang penting diperhatikan atas kegiatan perusahaan adalah struktur organisasi. Berubahnya kegiatan perusahaan merupakan suatu pertimbangan dalam menentukan struktur organisasi. Berkembangnya kegiatan organisasi akan memungkinkan perluasan struktur akibat bertambahnya bentuk dan jenis pekerjaan. Kemungkinan lain, semakin sedikitnya aktivitas organisasi mengakibatkan jumlah sumber daya manusia terlalu banyak. Keadaan ini akan memungkinkan dilaksanakannya kebijakan perampingan sumber daya manusia.

## 2. Implikasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sasaran pada tahap ini adalah mengembangkan pemahaman atas informasi untuk dapat menetapkan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa akan datang. Kebutuhan akan sumber daya manusia dapat ditentukan melalui jumlah pekerjaan, kemudian setiap pekerjaan membutuhkan jumlah tenaga kerja. Berdasarkan keterangan itu akan dapat diramalkan kebutuhan akan sumber daya

manusia pada suatu periode tertentu di masa akan datang. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia akan melibatkan berbagai metode yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, di mana di dalamnya tidak ada angka yang absolut atau pasti. Berbagai faktor sebagai pertimbangan yang sangat perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan jumlah yang pension, cuti kerja, atau berhenti setiap tahunnya. Kekurangan atas jumlah yang dibutuhkan akan terjadi bila faktor-faktor tersebut tidak dilibatkan dalam perhitungan. Faktor-faktor penting lainnya, kondisi ekonomi, teknologi, politik dan hukum, globalisasi, dan sosial dan budaya, akan menyulitkan perhyungan bila tidak diperhatikan secara cermat.

3. Pengembangan Tujuan dan sasaran Sumber Daya Manusia  
Setelah dapat diketahui keadaan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa akan datang, pada langkah ini dilakukan interpretasi atas informasi dan menggunakannya untuk menetapkan prioritas, sasaran, dan tujuan. Dalam jangka pendek, kegiatan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dalam sumber daya manusia. Contoh pencapaian tujuan dalam jangka pendek meliputi meningkatkan daya tarik perusahaan dan jumlah pelamar. Upaya yang dilakukan di sini adalah memperbaiki persyaratan karyawan baru, memperbaiki administrasi kompensasi, dan mendorong karywan baru untuk meningkatkan prestasi. Dalam jangka panjang, sasaran yang ingin dicapai perusahaan berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Perbedaan sasaran jangka pendek dan jangka panjang terlihat pada perbedaan tugas yang dilakukan untuk mencapai sasarnya. Sasaran jangka pendek meliputi tugas untuk menarik, menilai, dan menugaskan sumber daya manusia pada pekerjaan tertentu. Untuk sasaran jangka panjang adalah menyesuaikan kembali keterampilan yang harus dimiliki setiap karyawan, perilaku,

dan sikap, dan menyesuaikan pengetahuan dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.

4. Perancangan dan Pelaksanaan Kebijakan, dan Program Sumber Daya Manusia

Pada tahap ini akan dibahas cara agar sasaran itu mudah dicapai. Berbagai aktivitas dapat dilakukan agar peramalan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia dapat diketahui. Sejumlah program, kebijakan dapat dilakukan agar tujuan tercapai. Termasuk adalah sejumlah tawaran dilakukan untuk menarik minat pelamar. Di sisi lain kebijakan perampingan dan pemberhentian sementara akan dilakukan jika terdapat kelebihan sumber daya manusia.

5. Evaluasi

Tahap terakhir adalah mengadakan evaluasi untuk mengetahui apakah program telah berhasil dilaksanakan atau masih membutuhkan perbaikan. Kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan akan memberikan hasil atau membutuhkan pengkajian ulang. Sebagai contoh, kebijakan perampingan akan dapat menimbulkan masalah psikologi sumber daya manusia yang memicu stress kerja dan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja. Evaluasi kebijakan dan program sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan keefektifan perencanaan sumber daya manusia. Tanpa dilakukannya evaluasi program, proses perbaikan akan berjalan dengan lambat.

### **C. metode-metode Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Beberapa metode dapat digunakan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia oleh para ahli. Metode-metode tersebut ada yang bersifat kuantitatif dan kualitatif yang memiliki kegunaan yang sama sesuai dengan kepentingannya. Berbagai metode yang biasa digunakan antara lain analisis perkembangan,

peramalan berbasis nol, pendekatan dari bawah ke atas, analisis ratio, analisis korelasi, dan metode simulasi.

1. *Trend Analysis* (Analisis Perkembangan)

Metode ini merupakan peramalan kebutuhan akan sumber daya manusia yang dilakukan secara logis dengan melakukan pengkajian berdasarkan kejadian di masa lalu.

1. *Zero-Base Forecasting* (Peramalan Berbasis Nol)

Metode ini menggunakan jumlah karyawan sekarang untuk mnrntukan kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang. Kebutuhan akan sumber daya manusia di masa akan datang dapat diisi sesuai dengan kebutuhan. Kekosongan pada suatu posisi pekerjaan tertentu merupakan pertimbangan dengan menggunakan analisis yang mendalam untuk menentukan layak atau tidaknya posisi tersebut untuk diisi. Apabila suatu pekerjaan tertentu mengalami kekosongan akibat ditinggalkan pekerjanya tidak mempersoalkan pensiun, dipecat atau mengundurkan diri, kekosongan itu tidak diisi secara langsung. Tetapi terlebih dahulu dilakukan analisis secara cermat apakah perlu dilakukan pengisian karyawan baru sebagai pengganti atau tidak. Ada kemungkinan dilakukan penggantian bila hal itu dibutuhkan, tetapi bukan tidak mungkin posisi itu dibiarkan kosong bila tidak dibutuhkan. Suatu kemungkinan dapat dilakukan dengan melatih karyawan yang bertahan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang kosong tersebut. Pendekatan lain dapat dilakukan melalui *outsourcing*, dan cara lain yang lebit tepat sebagai dasar penarikan sumber daya manusia.

2. *Bottom -Up Approach* (Pendekatan dari Bawah ke Atas)

Kebutuhan akan sumber daya manusia dapat ditentukan melalui peramalan pada setiap tingkatan setiap bagian secara berurutan mulai tingkatan yang terendah sampai

tertinggi. Pendekatan ini didasarkan bahwa manajer pada setiap bagian dalam perusahaan dapat meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia. Begitu pula pada setiap bagian dalam organisasi mulai dari tingkat terendah sampai tertinggi dapat menentukan kebutuhan akan sumber daya manusia, pada akhirnya diperoleh jumlah secara keseluruhan. Proses ini lebih bersifat interaktif karena selalu ada diskusi dan negosiasi dalam peramalan kebutuhan pada bagian tingkat rendah dengan tingkat di atasnya, begitu seterusnya sampai pada tingkat paling atas.

3. *Ratio Analysis* (Analisis Rasio)

Pendekatan ini menentukan perbandingan antara jumlah pekerjaan dengan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sebagai contoh, misalnya 10 orang karyawan dapat menyelesaikan 50 pekerjaan dalam waktu 1 minggu, bila perusahaan ada pesanan 500 pekerjaan untuk diselesaikan 1 minggu maka perusahaan akan membutuhkan 10 tenaga kerja. Seorang tenaga penjual dapat menghasilkan 50 juta rupiah sebulan, sehingga dibutuhkan 10 tenaga kerja untuk menghasilkan 500 juta rupiah. Apabila perusahaan merencanakan jumlah penjualan 700 juta pada bulan berikutnya maka akan dibutuhkan sebanyak 14 tenaga penjual.

4. *Correlation Analysis* (Analisis Korelasi)

Analisis korelasi merupakan suatu metode analisis statistik yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel, misalnya antara volume penjualan dengan jumlah kebutuhan karyawan. Ketika penjualan menurun, kebutuhan akan karyawan juga makin sedikit. Jika tersedia data tentang volume penjualan, akan dapat diketahui jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang. Dengan menggunakan metode statistik



seperti ini, para manajer dapat meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang. Analisis korelasi memberikan hasil yang lebih akurat untuk meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia disbanding dengan analisis perkembangan dan analisis rasio.

5. *Simulation Method* (Metode Simulasi)

Metode simulasi merupakan metode yang dilakukan melalui eksperimen tentang situasi nyata yang digunakan secara sistematis. Metode ini digunakan untuk menggambarkan suatu keadaan secara nyata melalui logika matematis untuk memperkirakan apa yang terjadi di masa akan datang. Menggunakan metode ini akan dapat membantu manajer dalam membuat keputusan tentang jumlah kebutuhan di masa akan datang. Melalui pernyataan apa-jika (*what-if question*) sebagai dasar bagi para manajer dalam membuat keputusan menentukan jumlah sumber daya di akan datang.

#### **D. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja**

Dalam praktiknya perusahaan yang telah membuat perencanaan tenaga kerja yang baik tentu akan memperoleh manfaat, baik jangka endek maupun jangka panjang. Manfaat juga dirasakan oleh karyawan karena merasa terbantu dengan adanya perencanaan tersebut, terutama dalam hal untuk pengembangan diri. Adapun manfaat dari perencanaan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

1. Antisipasi terhadap pembukaan cabang baru atau penambahan kapasitas, dimana kita akan membutuhkan jumlah tenaga kerja yang relatif banyak dengan berbagai kuslifikasi yang diinginkan. Dalam kondisi seperti ii perlu direncanakan secara matang, jumlah, kualifikasi biaya dan sumber tenaga kerja.

2. Antisipasi terhadap karyawan yang dipromosikan, mutasi dan demosi, artinya dengan ada kegiatan tersebut ada pekerjaan yang harus ditinggalkan, sehingga perlu penggantian dengan tenaga baru segera sehingga tidak terjadi kekosongan.
3. Antisipasi adanya pensiun karyawan, hal ini merupakan kegiatan rutin yang dapat diprediksi secara mudah terutama untuk pensiun normal bagi mereka yang sudah memasuki usia pensiun. Hanya saja yang perlu diingat bahwa terkadang perusahaan juga melakukan pensiun yang tidak normal seperti pensiun karena cacat atau pensiun muda karena perusahaan kekurangan aktivitas tetapi tenaga kerja banyak atau banyak tenaga kerja yang sudah tidak produktif lagi.
4. Antisipasi permintaan berhenti sendiri, artinya kondisi permintaan berhenti sendiri atas permintaan sendiri dengan berbagai sebab, misalnya karena kondisi di perusahaan tidak memungkinkan untuk bekerja karena faktor karier, atau gaji atau diskriminasi.
5. Antisipasi karyawan yang akan diberhentikan oleh perusahaan, karena karyawan melakukan pelanggaran terhadap peraturan, misalnya berkhianat kepada perusahaan, berbuat curang, tidak patuh kepada perintah perusahaan, atau tidak mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Antisipasi akibat karyawan meninggal dunia, atau mengalami kecelakaan, hal ini agak sulit untuk dilakukan, mengingat kondisi seperti ini bukan suatu yang pasti akan tetapi kita dapat memperkirakan hanya dengan melihat gejala orang yang sakit atau lainnya.

## E. Meramalkan Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja

Kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk period eke depan perlu dihitung baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Untuk menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perlu dilakukan perhitungan yang matang. Artinya Jangan sampai salah perhitungan dan terjadi di kekurangan dan atau kelebihan tenaga kerja. Kemudian pada saat dibutuhkan tenaga kerja yang diinginkan tersedia segera atau dalam waktu yang tidak terlalu lama. Untuk itu perlu dilakukan peramalan jumlah tenaga kerja yang diinginkan serta sumber-sumber tenaga kerja untuk mengisi kebutuhan tersebut.

Dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja perlu dilakukan suatu proses atau tahap-tahap yang benar. Berikut ini proses meramalkan jumlah kebutuhan tenaga kerja sekarang dan dimasa yang akan datang:

1. Mengidentifikasi jumlah tenaga kerja berikut kualifikasi yang dimiliki sekarang, sesuai dengan tingkatan atau level yang ada untuk masing-masing kantor, baik untuk kantor pusat, cabang, unit ataupun pabrik. Jumlah ini termasuk karyawan yang dipekerjakan dengan status kontrak kerja atau *outsourching*.
2. Perkirakan jumlah tenaga yang kemungkinan akan keluar dalam suatu periode akan datang, minimal 1 tahun dengan rincian sebagai berikut:
  - a. Jumlah karyawan yang akan memasuki usia pensiun
  - b. Memperkirakan kemungkinan karyawan akan keluar, dapat diobservasi dari perilakunya
  - c. Memperkirakan jumlah karyawan yang akan dikeluarkan sementara atau selamanya
  - d. Memperkirakan karyawan yang akan dipromosi, di demosi atau dirotasi ( mutasi)
  - e. Data karyawan dan yang mengalami kecelakaan setiap tahun

3. Memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan yang akan datang yang jika perusahaan akan melakukan:
  - a. Perluasan usaha dengan membuka cabang baru, gudang atau pabrik baru, baik di dalam negeri maupun di luar negeri
  - b. Perusahaan akan menambah kapasitas pabrik atau unit, melalui penambahan mesin-mesin atau peralatan atau ruangan
4. Memperkirakan kebutuhan dana atau biaya yang dibutuhkan dan untuk menempatkan orang yang digantikan. Hal ini Sebagai pertimbangan untuk memilih sumber perekrutan.
5. Memperkirakan jumlah jika perusahaan akan menciutkan usaha karena sesuatu hal, misalnya kerugian atau kelebihan tenaga kerja.
6. Adanya permintaan Tenaga dari pihak luar, misalnya pemerintah, rekan usaha atau yang lainnya sehingga akan mengurangi jumlah karyawan sekarang.

Untuk memudahkan pemahaman tentang perhitungan kebutuhan tenaga kerja akan diberikan gambaran sebagai berikut:

PT. Gandaria yang bergerak di industry makanan, yang memiliki 18 jenis produk makanan dan berorientasi ekspor. Saat ini perusahaan memiliki 3 pabrik, 2 gudang dan kantor pusat berada di Jakarta. Di kantor pusat terdiri dari 45 orang karyawan, pabrik di Solo 210 karyawan, pabrik di Cikarang 189 orang karyawan dan pabrik di Tangerang 304 orang karyawan. Sementara itu gudang di Solo menampung 22 orang karyawan dan gudang Bekasi terdapat 30 orang karyawan.

Perusahaan menetapkan usia pensiun bagi yang tidak memiliki jabatan adalah usia 56 tahun dan bagi yang memiliki jabatan di usia 60 tahun. Keputusan pensiun tergantung dari tanggal lahir, tetapi oleh manajemen diubah serempak menjadi setiap akhir bulan Desember. Tahun depan diperkirakan jumlah karyawan yang akan memasuki pensiun sekitar 2% dari total karyawan. Data karyawan

yang mengalami kecelakaan setiap tahun rata-rata 0,05% dari total karyawan. Karyawan yang keluar sendiri sebanyak 1,3%. Kemudian karyawan yang dikeluarkan dengan berbagai sebab rata-rata 0,025% per tahun.

Tahun depan perusahaan merencanakan akan membuka pabrik baru di Surabaya dan membutuhkan 214 karyawan baru. Di samping itu, juga akan dibuka gudang di Surabaya dengan jumlah karyawan 24 orang. Pertanyaannya berapakah perkiraan kebutuhan tenaga kerja yang perlu dipersiapkan untuk tahun depan? Jawabannya akan diuraikan sebagaimana di bawah ini:

Perkiraan kebutuhan tenaga kerja yang perlu dipersiapkan untuk tahun depan:

No	Unit Kerja	Jumlah
1.	Kantor Pusat	45
2.	Pabrik Solo	210
3.	Pabrik Bekasi	189
4.	Pabrik Tangerang	304
5.	Gudang Solo	22
6.	Gudang Bekasi	30
	Total Karyawan	800

Perkiraan kebutuhan:

No	Perkiraan Kebutuhan	%	Jumlah
1.	Jumlah akan pensiun	2	16
2.	Jumlah kecelakaan	0,05	4
3.	Mengundurkan diri	1,5	12
4.	Dikeluarkan	0,025	2
5.	Buka pabrik baru di Surabaya		214
6.	Buka gudang baru di Surabaya		27

No	Perkiraan Kebutuhan	%	Jumlah
	Jumlah kebutuhan tenaga kerja		275

Dengan demikian jumlah tenaga kerja yang perlu dipersiapkan untuk tahun depan adalah 275 orang. Sementara itu kualifikasi yang diinginkan adalah disesuaikan dengan perkiraan jabatan yang ada di perusahaan. Yang paling mudah diprediksi adalah untuk karyawan yang akan pensiun dan pembukaan cabang baru. Sedangkan untuk kecelakaan kerja dan mengundurkan diri dapat dilakukan dengan melihat kasus-kasus sebelumnya.

#### F. Sumber Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja yang diinginkan dapat diperoleh dari berbagai sumber yang ada. Pemilihan sumber tenaga kerja tergantung dari kondisi kebutuhan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam perencanaan tenaga kerja kita mengenal kondisi kebutuhan tenaga kerja terdiri dari kondisi yang mendesak, segera dan biasa. Dalam memilih sumber tenaga kerja tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Artinya pemilihan sumber tenaga kerja manajemen harus mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Jumlah tenaga kerja yang tersedia
2. Kualifikasi atau persyaratan yang diharapkan, misalnya jenjang pendidikan, program studi yang diinginkan, akreditasi universitas, program studi, jenis kelamin dan lainnya;
3. Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh tenaga kerja tersebut. Hal ini tergantung dari cara merekrut dan seleksinya, misalnya lewat iklan atau referensi atau melalui konsultan luar;
4. Pemilihan sumber tenaga kerja, lewat media, universitas, agen tenaga kerja atau lainnya.

Berikut ini pemilihan sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia baik melalui rekrutmen atau pola kerja sama jangka panjang guna pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, yaitu:

1. Sumber internal

Sumber ini digunakan jika kebutuhan tidak terlalu banyak dan kondisi yang mendesak. Kekosongan ini diisi karyawan dari dalam dan hanya dilakukan untuk jangka sementara waktu, sebelum diisi dengan tenaga baru. Sumber internal juga untuk jabatan tertentu merupakan promosi karyawan, atau dapat pula dalam rangka pengembangan karyawan lewat mutasi kerja. Sumber internal lainnya adalah dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan.

2. Sumber eksternal

Sumber tenaga kerja yang diperoleh dari luar perusahaan. Artinya tenaga kerja dari dalam tidaklah mencukupi sehingga perlu direkrut dari luar perusahaan. Rekrutmen tenaga kerja digunakan untuk jangka pendek dan jumlahnya sedikit bisa dilakukan dari kolega dan referensi. Namun jika untuk kebutuhan jangka panjang dan jumlah banyak dapat diperoleh dari perguruan tinggi, lembaga pelatihan, bursa tenaga kerja, agen tenaga kerja, referensi, atau dengan cara memasang iklan di berbagai media.

3. Sumber dari luar negeri

Sumber tenaga kerja yang berasal dari luar negeri, dilakukan untuk tenaga kerja yang langka dan sulit dipenuhi dari dalam negeri, sehingga perlu direkrut dari luar.

## **G. Kekurangan dan Kelebihan karyawan**

Kekurangan dan kelebihan karyawan merupakan salah satu masalah yang paling sering dijumpai. Banyak perusahaan

keuangan syariah yang mengalami hal tersebut, sehingga cukup merepotkan untuk memenuhi atau menutupi karyawan yang kurang. Sebaliknya kelebihan tenaga kerja juga menimbulkan masalah jika tidak diatasi, karena akan ada karyawan yang tidak memperoleh pekerjaan, sementara kompensasi yang dibayarkan jalan terus. Kekurangan karyawan biasanya disebabkan oleh berbagai faktor, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Adapun pengaruh kekurangan karyawan disebabkan oleh:

1. Permintaan berhenti sendiri  
Adanya permohonan dari karyawan untuk berhenti bekerja, sehingga harus segera direspon untuk mencari penggantinya. Permohonan berhenti ini disebabkan oleh berbagai alasan. Namun untuk karyawan yang dianggap potensial sebaiknya dicarikan cara untuk tidak berhenti.
2. Keluar karena diberhentikan  
Dalam kasus ini yang memberhentikan karyawan adalah pihak perusahaan. Penyebabnya adalah karena telah merugikan perusahaan baik secara materi maupun citra perusahaan.
3. Keluar karena pensiun  
Karyawan keluar karena memang usianya sudah memasuki masa pensiun. Karyawan seperti ini masih dapat ditunda jika memang dibutuhkan.
4. Pembukaan cabang atau unit usaha baru  
Perusahaan membuka cabang atau pabrik atau unit kerja yang baru. Hal ini sudah pasti jika perusahaan membuka cabang baru, sehingga harus dilakukan rekrutmen.
5. Adanya penambahan kapasitas produksi  
Perusahaan melakukan pembelian mesin-mesin baru atau fasilitas baru karena kenaikan order penjualan. Akibat penambahan kapasitas baru ini maka tenaga kerja yang dibutuhkan menjadi berkurang



6. Salah dalam melakukan perhitungan kebutuhan karyawan

Pada saat melakukan penyusunan perencanaan tenaga kerja terdapat kekeliruan perhitungan dengan berbagai sebab.

7. Perubahan kondisi lingkungan

Lingkungan berubah begitu drastic akibat kebijakan Negara atau imbas dari Negara lain, misalnya kebijakan ekonomi (resesi) dan politik (dibatasi tenaga kerja asing). Demikian juga dengan adanya penemuan teknologi baru tentu akan mempengaruhinya.

Kekurangan karyawan jika tidak segera diantisipasi maka akan mengganggu operasi perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus segera mengisi kekosongan tersebut sesegera mungkin. Jalan keluar untuk mengantisipasi dengan mengisi kekosongan tersebut dapat dilakukan dengan:

1. Melakukan penarikan atau rekrut ulang karyawan baru  
Perlu penambahan karyawan dari luar perusaha, baik melalui referensi ataupun lewat media massa. Banyak sumber yang dapat dicari segera, sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang diinginkan.
2. Pengangkatan tenaga kerja kontrak  
Kekurangan pada karyawan tetap dan jumlahnya relatif sedikit, maka segera mengangkat karyawan yang kontrak atau honorer menjadi karyawan tetap. Namun jika jumlahnya banyak tetap saja harus melalui rekrutmen ulang dari luar perusahaan.
3. Memberikan kerja lembur kepada karyawan yang lama  
Untuk sementara waktu karyawan diwajibkan untuk bekerja lembur, sampai adanya pengganti tenaga kerja baru. Tetapi pemberian lebur yang berlebih kepada karyawan akan mengakibatkan produktivitas karyawan menurun.

4. Menunda karyawan yang akan pensiun  
Karyawan yang akan segera memasuki usia pensiun untuk sementara waktu ditunda dulu sampai ada calon penggantinya. Hanya saja cara ini kurang baik mengingat seharusnya sudah hak karyawan untuk menerima pensiun. Bahkan secara umum kebijakan ini kurang tepat jika melihat masih banyaknya pengangguran.
5. Memanggil kembali tenaga baru pensiun  
Sebelum kekurangan tenaga kerja ini ada karyawan yang belum lama dipensiunkan, misalnya 3 atau 6 bulan. Mereka ini dapat di kontrak sementara waktu. Keuntungannya mereka sudah mengenal lingkungan kerja dan terbiasa bekerja di lingkungannya selama ini. Hanya saja sebaiknya kontrak yang dilakukan tidak terlalu lama.

Selanjutnya adalah kelebihan karyawan juga menimbulkan masalah bagi perusahaan terutama dalam hal pemberian gaji atau kompensasi lainnya. Dalam prakteknya kelebihan karyawan dapat disebabkan banyak faktor, diantaranya:

1. Terjadinya perubahan teknologi  
Adanya perubahan teknologi baru akan mengakibatkan pengurangan jumlah pegawai. Misal sebelumnya menggunakan teknologi lama menggunakan 100 orang karyawan, namun setelah terjadi pembelian peralatan atau mesin dengan teknologi yang lebih tinggi, maka karyawan yang dibutuhkan hanya 50 orang, berarti ada kelebihan tenaga kerja 50 orang. Untuk itu akan ada tenaga kerja yang dikurangi.
2. Terjadinya penutupan salah satu unit atau bagian atau pabrik  
Karena sesuatu hal, misalnya karena kerugian yang terus menerus perusahaan menutup salah satu unit kerja/pabrik. Akibatnya banyak tenaga yang tidak bekerja atau kelebihan tenaga kerja, sehingga untuk tenaga kerja yang

dianggap kurang produktif sebaiknya dilakukan pemutusan hubungan kerja, baik untuk sementara atau bahkan selamanya.

3. Salah dalam melakukan rekrutmen dan seleksi  
Pada saat melakukan penarikan dan seleksi pegawai terjadi kesalahan, yaitu jumlah yang diterima melebihi jumlah yang dibutuhkan. Untuk kasus seperti ini memang jarang terjadi, tetapi tetap saja ada yang membuat kesalahan.

Untuk mengatasi kelebihan karyawan tersebut maka perlu dilakukan beberapa cara berikut:

1. Menawarkan pensiun dini/ dipercepat  
Melakukan penawaran pensiun kepada karyawan, terutama yang dianggap kurang produktif atau sudah mendekati usia pensiun. Agar menarik mereka ditawarkan paket kompensasi yang cukup menarik.
2. Membuka cabang atau unit baru  
Untuk menampung jumlah karyawan yang berlebih, maka perusahaan perlu segera membuat unit, cabang atau pabrik baru. Pertimbangannya tentu bahwa kondisi perusahaan masih dalam kondisi baik.
3. Menawarkan atau menempatkan ke perusahaan lain  
Kelebihan karyawan ini dapat ditawarkan kepada pihak lain terutama mitra kerja perusahaan. Hanya saja kesulitannya adalah dalam hal persamaan gaji yang diberikan dan jumlah yang dapat ditawarkan terbatas.
4. Melakukan rasionalitas atau pemutusan hubungan kerja  
Perusahaan memberhentikan karyawan dengan melakukan pemutusan hubungan kerja massal. Hal ini dilakukan karena memang kalau jumlahnya relative banyak, sehingga sulit ditampung di tempat atau unit lain.

5. Dirumahkan sementara waktu  
Karyawan untuk sementara waktu dirumahkan, misalnya 3 atau 6 bulan. Hanya saja karyawan tetap digaji walaupun jumlahnya tidak seperti pada saat sebelum dirumahkan, karena ada sebagian fasilitas yang tidak diberikan.
6. Melakukan pemotongan gaji  
Tindakan pemotongan gaji dapat dilakukan terutama untuk para pimpinan perusahaan. Bagi karyawan yang lebih rendah tindakan seperti ini dapat menimbulkan konflik. Oleh karena itu secara tegas diberikan pilihan kepada karyawan apakah gaji dipotong atau dilakukan pemutusan hubungan kerja. Tindakan seperti ini kemungkinan akan terjadi permintaan oleh karyawan.
7. Meniadakan kerja lembur  
Untuk sementara waktu kerja lembur tidak boleh dilakukan. Semua pekerjaan harus selesai dikerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
8. Meniadakan bonus dan insentif  
Kepada seluruh karyawan tidak akan diberikan insentif atau bonus. Tindakan seperti ini akan menimbulkan motivasi kerja karyawan turun, bahkan kemungkinan akan terjadi permintaan berhenti oleh karyawan.

Penyelesaian dengan cara-cara di atas dapat dilakukan secara parsial ataupun terpisah, pilih menggunakan salah satu atau secara keseluruhan. Beberapa hal yang bisa menyebabkan terjadinya kekurangan atau kelebihan tenaga kerja walaupun perusahaan sudah melakukan perencanaan terlebih dahulu adalah karena:

1. Terjadi perubahan kondisi ekonomi yang tidak dapat diduga sebelumnya yang mempengaruhi tenaga kerja perusahaan. Dalam kondisi ekonomi yang memburuk tentu akan mempengaruhi daya beli masyarakat, sehingga sulit melakukan penjualan. Sementara itu bahan baku menjadi langka dan mahal.

2. Terjadi perubahan sosial dan politik pemerintah yang mempengaruhi dunia usaha. Artinya terjadi berbagai konflik antar pemerintah dengan parlemen atau sebaliknya yang dapat mengganggu ritme dunia usaha, terutama kebijakan kenaikan harga barang tertentu seperti harga bahan bakar.
3. Terjadi perubahan di internal perusahaan, misalnya salah mengelola yang mengakibatkan perusahaan terus merugi. Konflik di internal perusahaan sering kali berimbas kepada kelancaran aktivitas perusahaan, dan dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan.
4. Terjadinya pembajakan terhadap tenaga kerja kita dari pesaing sehingga tenaga yang ada menjadi berkurang.

## **H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Faktor utama penyebab terjadinya kekurangan dan kelebihan tenaga kerja adalah ketidaktepatan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia. Banyak hal yang kurang atau salah prediksi atau salah dalam perhitungan, sehingga terjadi kekurangan atau kelebihan. Misalnya tenaga ahli yang melakukan tugas untuk merencanakan sumber daya manusia kurang atau tidak memiliki kemampuan. Atau dapat terjadi pula karena kurangnya pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan untuk menyusun perencanaan sumber daya manusia, sehingga hasilnya tidak maksimal. Berikut ini faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah:

1. Tenaga ahli  
Orang-orang yang ditugaskan untuk melakukan penyusunan perencanaan sumber daya manusia. Sebaiknya dipilih orang yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian dan pengalaman di bidang tersebut.

2. Alat dan metode yang digunakan  
Penggunaan alat atau metode yang digunakan untuk memprediksi atau menghitung tenaga yang dibutuhkan. Penggunaan metode yang tidak tepat akan mengakibatkan hasil yang kurang tepat pula.
3. Kondisi permintaan tenaga kerja  
Ketersediaan tenaga kerja yang ada baik kuantitas, jenis, dan kualitasnya. Permintaan tenaga kerja dapat mempengaruhi perencanaan tenaga kerja. Artinya jika permintaan tenaga kerja berlebih akan mempengaruhi perencanaan tenaga kerja.
4. Kondisi penawaran tenaga kerja  
Jumlah tenaga kerja yang ditawarkan oleh pasar tenaga kerja, baik kuantitas, jenis dan kualitasnya. Sebagai contoh pada saat perusahaan kekurangan tenaga kerja, namun jumlah tenaga kerja yang ditawarkan tidak memenuhi, terutama untuk tenaga-tenaga kerja ahli di bidang tertentu.
5. Perubahan teknologi  
Perubahan teknologi dari waktu ke waktu sangat mempengaruhi penyusunan perencanaan sumber daya manusia. Misal adanya pembelian teknologi canggih yang tidak membutuhkan tenaga kerja banyak, tentu akan mempengaruhi jumlah tenaga kerja, demikian pula jika yang digunakan adalah mesin yang masih konvensional atau manual.
6. Kondisi dan pertumbuhan perusahaan  
Kondisi aktivitas perusahaan mengalami kemajuan atau pertumbuhan atau tidak, misalnya pertumbuhan laba, harta atau penjualan. Perusahaan yang bertumbuh tentu akan membutuhkan tenaga kerja yang relative banyak. Sebaliknya jika perusahaan tidak bertumbuh atau bahkan mungkin terus merugi tentu akan mengurangi tenaga

kerja, sehingga dapat mempengaruhi perencanaan tenaga kerja ke depan.

7. Kebijakan perusahaan berkaitan dengan anggaran  
Harus ada kebijakan perusahaan untuk menyediakan anggaran baik jangka pendek maupun jangka panjang. Akibat kekurangan anggaran ikut mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.
8. Struktur organisasi  
Perubahan struktur organisasi tentu akan mengubah perencanaan sumber daya manusia. Berubahnya struktur organisasi tentu akan mengubah perencanaan sumber daya manusia. Artinya akan ada penambahan atau pengurangan tenaga kerja dengan perubahan tersebut, termasuk kondisi jabatan yang ada.
9. *Job analysis*  
Dalam penyusunan *job analysis*, baik *job description* maupun *job specification* sangat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. *Job analysis* akan menentukan banyaknya jabatan yang harus diisi, sehingga akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.
10. Rekrutmen dan seleksi  
Penarikan pegawai yang kurang atau berlebih juga dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Oleh karena itu dalam melakukan rekrutmen dan seleksi harus menyesuaikan dengan perencanaan sumber daya manusia.

## I. Latihan soal

1. Jelaskan pengertian dari perencanaan tenaga kerja dengan contoh konkretnya!
2. Jelaskan nilai penting dari adanya perencanaan tenaga kerja bagi perusahaan!

3. Apakah perencanaan tenaga kerja juga dibutuhkan oleh perusahaan yang tidak sedang mengalami masalah? Uraikan alasannya!
4. Jelaskan bagaimana cara memperkirakan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang dan apa pertimbangannya?
5. Uraikan sumber-sumber tenaga kerja secara lengkap dengan keuntungan dan kerugiannya masing-masing!





# MANAJEMEN ADMINISTRASI PERSONALIA

## A. Konsep Dasar

Kata administrasi berasal dari kata *ad* yang berarti *ke* atau *kepada*, Sedangkan kata *ministrate* berarti melayani, membantu, atau mengarahkan. Kata *personalia* berasal dari kata personil yang berarti pegawai. Jadi, administrasi personalia adalah Administrasi dalam bidang pegawai atau kepegawaian, yaitu administrasi atau manajemen yang menangani masalah kepegawaian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya, administrasi personalia adalah proses yang paling dasar dalam pengumpulan informasi yang berhubungan dengan sistem kepegawaian. Dalam hal ini dilakukan pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kelengkapan atau pelengkap dari proses administrasi umum yang berhubungan dengan seorang personil.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya untuk organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin Kompleks sehingga pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional oleh Departemen tersendiri dalam suatu organisasi, departemen sumber daya manusia SDM. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau yang lebih dikenal dengan manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau kepegawaian.

Sebagai bagian dari Departemen SDM manajemen personalia berfungsi melayani pekerja dalam aktivitas sehari-hari, ke-SDM-an atau ke personaliaan. Layanan sehari-hari aktivitas ke personaliaan harus berlangsung dengan memenuhi konsep kontrol kualitas

terpadu: kualitas (*quality*), biaya (*cost*), dan penyampaian (*delivery*). Konsistensi dalam pelayanan SDM harus ditegakkan untuk memberikan rasa aman dan rasa puas untuk seluruh karyawan. Oleh karena itu, Insan Departemen SDM harus memberikan contoh yang baik dalam proses layanan ke personaliaian. Semua karyawan atau personil Departemen SDM berada pada garis depan dalam urusan ini, sehingga mereka dituntut memiliki jiwa melayani, yaitu sikap membantu dengan tulus atau melayani dengan hati. Selain itu, mereka juga diharapkan mampu:

1. Memelihara dan mengembangkan administrasi karyawan dan data SDM secara akurat (*human research database system*) seperti pengelola dengan baik semua data pribadi hingga tanggal masuk kerja karyawan.
2. Menjamin dan memastikan terlaksananya seluruh layanan SDM untuk karyawan sesuai dengan aturan atau prosedur yang berlaku.
3. Menjamin dan mematkan proses layanan terhadap karyawan secara efisien dengan memperhatikan kualitas (*quality*), biaya (*cost*), penyampaian (*delivery*), keamanan (*safety*), dan semangat kerja moralitas.
4. Mengupayakan, menjamin, dan memastikan sistem informasi SDM yang tangguh dan andal dalam rutinitas operasional ke-SDM-an.

Adapun proses-proses perekaman data umum kepegawaian antara lain biodata pegawai, ihwal kepangkatan, ikhwal jabatan, ikhwal pendidikan formal, Iwal pendidikan penjenjangan, Iwal pendidikan substansial, keahlian berbahasa asing, penggunaan fasilitas perusahaan, ihwal kunjungan ke luar negeri, daftar keluarga, serta Iwal hukuman dan penghargaan yang diperoleh. Sehubungan dengan itu, suatu standardisasi tabel pendukung pada sistem ini telah dibentuk. Standarisasi tabel pendukung ini mengacu pada standar pengkodean yang ditetapkan untuk sistem

kepegawaian di Indonesia. Keuntungan dari sistem ini antara lain sebagai berikut:

1. Memudahkan proses pengelompokan informasi karena sebagian besar informasi menggunakan kode.
2. Mempercepat pengisian dan akurasi data sebab operator tidak perlu mengingat daftar kode yang diperlukan untuk pengisian data
3. Semua data atau informasi yang diperlukan dapat diperoleh secara cepat oleh sistem.
4. Tampilan grafis dalam input data membantu pemakai dalam pengoperasiannya.
5. Jumlah data yang direkam per transaksi lebih sedikit dengan pengordian.

Setiap *history* yang dimiliki oleh personil akan direkam selama atau sebanyak jumlah data yang akan disimpan (ditentukan oleh pihak manajemen kepegawaian).

## **B. Lingkup Kerja Personalia**

Kegiatan personalia memiliki lingkup kerja yang luas. Semua Tindakan yang diambil untuk memberi satuan kerja yang efektif dan efisien tidaklah mudah. Kemudian divisi personalia dan divisi lain tidak dapat terpisahkan dan tidak dapat bekerja sendiri-sendiri. Selain itu, koordinasi dan rasa saling bergantung satu antara divisi personalia dan divisi yang lain harus dijaga.

Manajemen personalia diperlukan untuk memberikan motivasi kepada satuan kerja organisasi agar bekerja secara efektif dan efisien tidak upaya mencapai tujuan tersebut dalam manajemen personalia difokuskan pada masalah sebagaimana manajemen mendapatkan, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara karyawan secara tepat dan manusiawi.

### **C. Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Dalam pandangan umum, Upaya pengembangan SDM dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan manusia untuk melakukan berbagai kegiatan atau pekerjaan tertentu dalam organisasi/perusahaan. Pendekatan pengembangan SDM yang menitikberatkan pada substansi meningkatkan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sudah tidak relevan lagi. Pendekatan Ini sebenarnya sudah tidak populer lagi dengan perkembangan zaman dan perkembangan nilai hak asasi manusia. Memang tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kegiatan pengembangan dan pembinaan SDM terkait erat dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan manusia (SDM), tetapi pihak perusahaan sering mengesampingkan permasalahan yang paling Hakiki, yaitu Usaha meningkatkan taraf hidup atau kesejahteraan karyawan.

Benturan antar kepentingan seringkali terjadi, yaitu kepentingan perusahaan pada satu sisi dan kepentingan karyawan pada satu sisi lain. Kondisi ini harusnya harus seimbang. Artinya, kepentingan perusahaan harus tercapai, sehingga kepentingan karyawan juga harus diutamakan karena manusia merupakan sumber ekonomi yang paling penting dan dominan untuk perusahaan di samping sumber ekonomi lainnya.

Secara filosofis, pembinaan SDM diawali dari dalam keluarga. Pembinaan ditingkatkan melalui proses pendidikan formal atau pendidikan non formal, lalu kemudian disesuaikan dengan kehidupan bermasyarakat. Akhirnya, pembinaan SDM dikembangkan secara struktural melalui lingkungan pekerjaan. Orang tua memberikan petunjuk nasehat dan memberikan cara bekerja yang baik kepada anak-anaknya. Kemudian juga, orang dewasa dalam keluarga hidup dalam aturan, tata cara, dan norma sosial. Cara yang demikian sudah berlangsung sejak permulaan peradaban manusia dan masih relevan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Dalam susunan ekonomi masyarakat sederhana, setiap anggota keluarga hanya mengerjakan usaha keluarga mereka sendiri. Petunjuk orang tua kepada keluarga yang lebih muda dianggap sudah cukup memadai seukuran jumlah pekerjaan yang dihadapi oleh keluarga. Perkembangan selanjutnya anggota keluarga yang lebih muda menganggap penting pengabdian dirinya tidak hanya pada keluarga, tetapi mereka akan masuk pada suatu sistem yang paling kompleks memasuki arena orang/organisasi yang kondisinya sangat berbeda manakala mereka terikat dalam struktur keluarganya.

Kompleksitas selanjutnya sampai pada tahap sekarang mereka akan terikat suatu aturan dan norma serta persyaratan kerja yang tinggi. Kemampuan kerja, keterampilan kerja, dedikasi, disiplin, loyalitas merupakan warna baru yang harus mereka penuhi. Oleh karena itu, profil mereka harus selalu ditingkatkan secara khusus. Menyikapi keadaan seperti itu, dunia pendidikan juga tidak mau Tertinggal supaya lulusannya dapat diserap oleh dunia kerja dan dunia industri. Berbagai perubahan kurikulum senantiasa harus selalu disesuaikan. Perubahan penyesuaian kurikulum dari tahun ke tahun mengalami perubahan, seperti istilah kurikulum berbasis kompetensi, link and match atau pembelajaran kontekstual. Kemudian dunia kerja dan dunia industri menyikapi secara positif dengan terbukanya mereka untuk menerima sistem magang.

Implementasi pekerja magang adalah mereka bekerja dalam jangka waktu tertentu dengan mengamati secara teliti dan terus-menerus sebagaimana bekerja (karyawan) yang sudah berpengalaman melakukan pekerjaan tertentu kemudian pemegang itu mencoba menyelesaikan pekerjaan dengan menerapkan cara kerja mereka sambil diamati, dibimbing, diarahkan, dan diawasi oleh pendampingnya apabila dipandang mampu pemegang dapat diterima bekerja di tempat mereka magang atau bekerja dalam usaha keluarga sendiri atau bekerja dalam usaha orang lain untuk mendapatkan upah.

Tahap lain dari pembinaan SDM adalah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) perusahaan yang formal. Seorang karyawan dididik dan dilatih bukan saja untuk memperoleh pengetahuan tertentu, melainkan juga untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penghasilan. Pembinaan SDM di lingkungan perusahaan dilakukan melalui penerapan prinsip manajemen. Prinsip utama dari manajemen adalah peningkatan efisiensi penggunaan SDM yang difungsikan dalam bidang: produksi, faktor, model, material, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja. Peningkatan produktivitas tenaga kerja karyawan merupakan tujuan utama dari manajemen personalia.

Bertitik tolak pada prinsip manajemen personalia, produktivitas erat hubungannya dengan meningkatkan pemenuhan kebutuhan manusia dalam arti yang lebih luas, yaitu peningkatan pendapatan kenyamanan gizi, dan kesehatan. Dari konteks ini, tampak Letak perbedaan pandangan lama yang menganggap pembinaan tenaga kerja hanya untuk meningkatkan kemampuan pelaksanaan pekerjaan semata, tanpa memperhatikan permasalahan lain yang terkait dengan Bagaimana usaha manajemen memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Dalam pandangan baru, pembinaan dan pengembangan SDM diarahkan pada peningkatan pendapatan gizi dan kesehatan tanpa mengesampingkan hakikat peningkatan kemampuan dan keterampilan, pada akhirnya akan terjadi sumber motivasi karyawan untuk bekerja secara lebih efisien, produktif, bertanggung jawab, dan tanpa pamrih. Kompetensi pandangan ini untuk meminimalkan tindakan negatif, kecurangan kemungkinan, dan malas bekerja. Oleh karena itu, implikasi dari prinsip manajemen personalia mengarah pada setidaknya pemenuhan upah minimum dan kontinuitas pembinaan menuju ke arah perbaikan profesi dan kesejahteraan.

Usaha yang terkait dengan perencanaan Ketenagakerjaan, analisis jabatan, dan analisis pekerjaan merupakan tindak lanjut

dari proses pengembangan SDM. Rancangan tersebut dimaksudkan untuk menjamin kebutuhan tenaga kerja terdidik dan terlatih yang diperlukan dalam usaha pengembangan SDM. Lebih lanjut perencanaan SDM erat kaitannya dengan pemberdayaan SDM yang mengusahakan agar setiap orang yang mampu bekerja dapat memperoleh pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan dan dari pekerjaan tersebut dilakukan dengan sungguh-sungguh untuk memperoleh penghasilan yang memadai dengan kesungguhannya.

Tidak dapat dielakan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan dan kehidupan organisasi sering perusahaan, sehingga manusia menjadi perancang, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Di samping itu, tujuan organisasi tidak mungkin tercapai tanpa Peranan manusia. Secanggih apapun teknologi, faktor manusia dianggap aset yang sangat penting dalam suatu organisasi. Akan tetapi, mengatur para karyawan atau para pelaku yang akan mengantar perusahaan mencapai tujuan akhir perusahaan tidaklah mudah. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, hati, keinginan, status, serta Latar belakang pendidikan, budaya, dan sosial yang berlainan yang dibawa serta dalam kehidupan berorganisasi. Dalam demikian, sungguh tidak sederhana untuk mengatur, mengarahkan, dan menguasai sepenuhnya sesuai dengan kehendak manajemen. Berbeda dengan sumber ekonomi lainnya, seperti modal, mesin, dan bahan baku, yang mudah untuk diatur/dikendalikan.

Manajemen SDM bertujuan membina manusia, sehingga mereka dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pembina SDM menuju arah tercapainya tujuan perusahaan merujuk kepada prinsip manajemen umum sedangkan manajemen SDM dalam kiprahnya menekankan diri pada pendekatan peranan/hakikat manusia dalam mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan secara optimal. Dalam mengatur SDM, manajemen senantiasa berangkat dari hati

perasaan dan pelayanan, bukan dari kedudukan dan kekuasaan. Di samping itu, manajemen hendaknya juga menerapkan prinsip memenuhi kepuasan karyawan yang bertanggung jawab dalam menjalankan tugas manajerialnya sehingga kepuasan karyawan terpenuhi secara bertanggung jawab dan akan diikuti timbulnya motivasi karyawan dalam menerima dan melaksanakan tugas dari kewajibannya. Lebih jauh, kondisi ini juga menimbulkan kepuasan masyarakat yang menikmati layanan secara tidak langsung yang diberi oleh organisasi/perusahaan.

Selanjutnya, Diklat merupakan faktor penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan Pelatihan Diklat tidak saja menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, sekaligus juga meningkatkan produktivitas kerja. Kegiatan diklat sudah dikenal sejak ribuan tahun lalu, tetapi baru sejak tahun 1940-an orang mulai sadar akan hubungan diklat dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi.

#### **D. Hubungan antara Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Personalia**

Sebagian orang masih memiliki persepsi bahwa SDM MSDM, dan manajemen personalia adalah sama. Padahal, ketiganya memiliki fokus perbedaan yang cukup jelas, meskipun ketiganya memang memiliki kesamaan dalam hal objek yang ditangani, yaitu masalah manusia dan aspek yang menyertainya. Definisi yang dikemukakan oleh Mary pakker folled bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan suatu tugas pekerjaan melalui tangan dan pikiran orang lain. Hal ini mengandung arti bahwa seorang manajer hendaknya dapat menyelesaikan suatu tugas melalui karya dan Karsa orang lain, melalui inisiatif orang lain serta tentunya melalui evaluasi yang hampir dapat dipastikan juga dilaksanakan oleh orang lain.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti juga manajemen umum Tentu juga merupakan suatu proses



perencanaan untuk menetapkan hal yang harus dilakukan dalam proses pengorganisasian. Dalam hal ini, proses dan praktik MSDM berkisar pada masalah perencanaan dan penugasan Kelompok kerja, penyusunan personalia, melalui proses penarikan, seleksi, penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi Penilaian proses kerja, pengerahan, kepemimpinan, pengelolaan konflik, motivasi, serta pengawasan dan pemberian motivasi untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan atas penyelenggaraan manajemen personalia.

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam organisasi yang bertujuan memberikan kewenangan satuan/unit kerja organisasi agar bekerja lebih efektif. Usaha untuk mencapai tujuan fokus manajemen personalia tersebut berkisar pada masalah Bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, serta memelihara karyawan dalam jumlah/kualitas dan susunan keterampilan yang tepat (akurat).

Kemudian, SDM dilihat dari sisi ekonomi merupakan sumber ekonomi yang paling utama. Artinya, tanpa SDM yang memiliki kemampuan keterampilan, dan bertanggung jawab. Akan tetapi, sesederhana apapun teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, permasalahan yang dihadapi perusahaan senantiasa dapat segera diatasi apabila perusahaan memiliki SDM yang cerdas dan terampil. Dalam praktik manajemen, muncul suatu pertanyaan, Apakah aktivitas manajerial dari manajer personalia sama dengan manajer lainnya? Pertanyaan ini memang sulit untuk dijawab secara definitif. Akan tetapi, pertanyaan tersebut juga tidak sulit untuk dijawab, selama kita berpikir secara sederhana dan dalam kerangka pikiran yang logis. *Logika pertama* adalah manajer yang mengendalikan pekerjaan orang lain dalam organisasi adalah manajer personalia. *Logika kedua*, manajer yang lainnya juga harus dilibatkan dalam setiap kegiatan personalia. *Logika ketiga*, tidak tepat jika Manajer Personalia bekerja sendirian tanpa keikutsertaan

manajer yang lain terlebih untuk menentukan jalannya perusahaan hanya karena anggapan “Manajer Personalia dapat mengatur manusia berdasarkan fungsinya”.

Manajer Personalia, seperti halnya manajer yang lain manajer produksi, manajer pemasaran, Manager keuangan merupakan bidang fungsional tersendiri dalam suatu organisasi gering perusahaan. Pertama Manajer Personalia hendaknya dapat menciptakan jalinan kerjasama dalam pengembangan dan administrasi dari berbagai kebijakan untuk mempengaruhi orang dalam suatu organisasi mengarah pada visi dan misi perusahaan. Kedua, Manajer Personalia hendaknya dapat membantu para manajer lainnya dalam mengelola SDM ketiga Manajer Personalia dan manajer yang lain dalam menjalankan fungsi manajerialnya hendaknya selalu menempatkan prinsip berkoordinasi antara divisi/antar bagian. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai titik temu diantara para manajer terhadap keselarasan tujuan individu, tujuan divisi, dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Relevansinya terhadap karyawan yang baru diterima dalam perusahaan, pada umumnya mereka baru memenuhi persyaratan kualifikasi administrasi dan belum memiliki kemampuan teknis seperti yang diharapkan oleh divisi-divisi terkait, sungguh merupakan tanggung jawab manajer personalia yang sejarah bersama-sama dianggap dengan para manajer lainnya. Proses ini biasanya disebut program pengembangan pegawai dan ditangani melalui perencanaan program Diklat SDM. Perencanaan pengembangan SDM adalah suatu kegiatan yang terus-menerus dilaksanakan oleh divisi personalia tidak hanya kepada karyawan baru saja, tetapi juga kepada karyawan yang sudah lama bekerja. Program ini bertujuan tidak hanya semata-mata untuk mengembangkan aspek pengetahuan, serta keterampilan strategi dan taktik kerja baru, tetapi lebih dari itu. Program pengembangan SDM juga dimaksudkan untuk meningkatkan semangat dan

motivasi Baru menuju pada program pengembangan karir dalam jenjang organisasi.

### **E. Tantangan dari Luar Organisasi**

Tantangan dari luar (tantangan eksternal) organisasi berkaitan dengan pertumbuhan organisasi yang tidak dapat lepas dari lingkungan luarnya. Lingkungan ini terdiri atas tiga variabel yaitu (1) situasi yang seluruhnya dapat dikendalikan, (2) sebagian situasi yang dapat dikendalikan, (3) situasi yang seluruhnya tidak dapat dikendalikan.

Praktik manajemen yang berhubungan dengan pembuatan keputusan mengenai pemberdayaan dan pemanfaatan SDM hendaknya memperhitungkan situasi lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain untuk manajer personalias selain mengantisipasi secara proaktif setiap terjadi perubahan lingkungan sekitarnya. Lingkungan eksternal organisasi senantiasa akan melahirkan dan dengan baru yang harus diakomodasi oleh masing-masing manajemen dan karyawan. Tantangan ini memang bersifat alami sejalan dengan tingkat kemajuan ilmu pengetahuan, informasi, teknologi, Peraturan Pemerintah, faktor sosial, kultur jaringan budaya, kondisi perekonomian, faktor demografi, faktor geografi, dan berbagai gerakan para pesaing.

Tantangan eksternal biasanya kurang disukai oleh manajemen di tingkat dan bidang apapun, termasuk manajemen personalia. Tantangan tersebut akan menekan tingkat penyesuaian karyawan di segala Lini. Namun, dampak langsung tantangan eksternal hanya akan dirasa oleh Lini bawah karena mereka adalah orang lapangan (pegawai operasi) yang berhubungan langsung dengan selesai dan tidaknya kegiatan/produksi perusahaan. Mata rantai yang tidak dapat dihindari oleh karyawan linibawa adalah mereka akan memperoleh tekanan dari para atasan senantiasa harus bekerja keras untuk memperoleh produk berkualitas, serta jumlah produksi yang banyak efisien dan efektif dalam hal kondisi ini,

karyawan menjadi tidak dapat berbuat apa-apa, Artinya, mereka tidak dapat menerima wawasan baru dan kecenderungan baru sehingga akhirnya terhenti pada tahap yang sulit untuk dapat mengikuti perkembangan zaman. Lalu, apakah yang dapat dilakukan oleh Manajer Personalia dalam menghadapi permasalahan tersebut? Terdapat empat hal yang dapat dilakukan oleh manajemen personalia yaitu sebagai berikut.

1. Mengamati dari memantau lingkungan tidak pengamatan yang cermat dan terus-menerus dari setiap perubahan yang terjadi, mencapai sumber informasi yang tepat dan dapat dipercayai, menganalisis setiap data yang terhimpun, serta mengenali berbagai variabel dan kritis terhadap setiap manuver lingkungan.
2. Mengevaluasi terhadap dampak perubahan. Kemampuan Manajer Personalia mengevaluasi secara kritis terhadap besaran kadar perubahan dan mencari berbagai kemungkinan atau alternatif pemecahan.
3. Mengambil tindakan yang sifatnya proaktif. Kemampuan manajemen personalia adalah mengambil inisiatif, menyusun rancangan kegiatan personalia yang tepat dalam rangka menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat memanfaatkan perubahan lingkungan untuk memperbaiki internal organisasi.
4. Mencari umpan balik yang tepat. Mengenali setiap informasi sebagai masukan yang dapat digunakan dalam menyusun dan jagan personalia ke depan dan mendorong setiap divisi Untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang terciptanya struktur organisasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

## **F. Tantangan dari Dalam Organisasi**

Semua Lini organisasi senantiasa harus memahami acuan organisasi, yaitu tujuan yang hendak dicapai. Namun, masing-masing manajer kerap mengejar targetnya sendiri-sendiri tanpa

berkoordinasi dan tidak mengingat kepentingan manajer lain dalam praktek manajemen. Oleh karena itu, peran manajemen puncak (*top management*) seharusnya dapat mengkoordinasikan dan mengingatkan setiap direktur/manajer bahwa keberhasilan organisasi bukan di tangan masing-masing divisi. Keberhasilan organisasi senantiasa terletak pada bersinerginya setiap divisi perusahaan/organisasi untuk menuju satu tujuan besar perusahaan.

Kondisi manajer yang berpikir secara lokal atau berpikir berdasarkan kepentingan dan keberhasilan masing-masing divisi rawan terhadap konflik. Situasi ini akan menumbuhkan perilaku sombong, Congkak, dan tidak/kurang menghargai orang lain. Akhirnya, konflik internal muncul. Apabila konflik internal tidak segera diselesaikan, maka akan lebih berbahaya dan lebih berat daripada menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Dalam situasi seperti ini, yang menjadi korban adalah sdm-nya sendiri, di mana kepentingan personalia SDM sering tidak memperoleh perhatian dan keseimbangan antar anggota manajemen.

## **G. Soal Dikusi**

Perubahan cara pandang manajemen sumber daya manusia MSDM lama ke cara pandang baru mutlak dibutuhkan Karena perspektif lama dalam MSDM sudah tidak sejalan lagi dengan era kini. Perubahan menurut kita untuk mengelola sumber daya manusia SDM yang berbeda dengan pengelolaan SDM di zaman dahulu. Manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja yang mengeluarkan tenaganya, tetapi dilihat seluruh aspek tentang diri dan keluarganya, baik fisik maupun psikis. Baru-baru ini, sebuah perusahaan melakukan perubahan besar dalam tata cara pengelolaan sdm-nya. Mulai dari perekrutan talenta terbaik dari perguruan ternama dan perusahaan-perusahaan besar, sampai dengan menyediakan sarana hiburan bagi karyawan, seperti karaoke Jim video video game, cafe, dan fasilitas lainnya yang bisa

dinikmati oleh karyawan dari level paling tinggi sampai paling rendah. Fasilitas yang ada di dalam perusahaan, termasuk juga menyediakan sarana-sarana olahraga, mulai dari futsal sampai dengan mendaki gunung, semua dibiayai oleh perusahaan. Semula, semua fasilitas tersebut diberi dengan harapan agar terjadi peningkatan produktivitas. Namun, pada kenyataannya, hal tersebut belum terealisasi, bahkan kondisi terkini menunjukkan terjadinya penurunan kinerja dari semua Departemen.

1. Diskusikan dalam kelompok, mengapa hal tersebut bisa terjadi?
2. Apakah pemberian fasilitas tersebut tidak dapat mempengaruhi produktivitas karyawan sama sekali?



# MANAJEMEN HUBUNGAN INDUSTRIAL

## A. Konsep Dasar

Pada mulanya, hubungan industrial berawal dari adanya hubungan kerja yang lebih bersifat individual antara pekerja dan pengusaha. Pengaturan hak dan kewajiban pekerja diatur mulai perjanjian kerja yang bersifat perseorangan. Perjanjian kerja ini dilakukan pada saat penerimaan pekerja yang memuat ketentuan mengenai waktu pengangkatan, persoalan masa percobaan, jabatan yang bersangkutan, gaji (upah), fasilitas yang tersedia, tanggung jawab, uraian tugas, dan penempatan kerja.

Pada tingkat perusahaan, pekerja dan pengusaha merupakan Dua pelaku utama dalam kegiatan hubungan industrial. Dalam hubungan industrial, baik pihak perusahaan maupun pekerja memiliki hak yang sama dan sah untuk melindungi hak yang dianggap sebagai kepentingan dan mengamankan tujuan mereka, termasuk hak untuk melakukan tekanan melalui kekuatan bersama apabila dipandang perlu.

Pada satu sisi, pekerja dan pengusaha memiliki kepentingan yang sama yaitu kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, tetapi di sisi lain hubungan antar keduanya juga memiliki potensi konflik, terutama apabila berkaitan dengan persepsi atau interpretasi yang sama tentang kepentingan masing-masing pihak. Seringnya terjadi konflik kepentingan di dalam perusahaan akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Untuk menghindari konflik kepentingan antara karyawan dan perusahaan, diperlukan proses mediasi agar konflik tidak semakin

tajam. Proses mediasi inilah yang kemudian disebut sebagai hubungan industrial.

Dalam undang-undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 UU RI no.13/2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 ayat 16 disebutkan bahwa yang dimaksud hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan garing atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan undang-undang dasar negara Republik Indonesia tahun 1945.

Hubungan industrial adalah hubungan diantara semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) proses produksi atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Pemangku kepentingan yang paling utama atas keberhasilan perusahaan adalah Perhubungan langsung dengan kegiatan perusahaan sehari-hari adalah pengusaha atau manajemen dan pekerja. Di samping itu, masyarakat juga memiliki kepentingan, baik sebagai pemasok faktor produksi (yaitu barang dan jasa) kebutuhan perusahaan maupun sebagai masyarakat konsumen atau pengguna hasil produksi perusahaan tersebut. Pemerintah juga memiliki kepentingan langsung dan tidak langsung atas pertumbuhan perusahaan, antara lain sebagai sumber penerimaan pajak. Dengan demikian, hubungan industrial adalah hubungan diantara semua pemangku kepentingan (dalam industri). Dalam pengertian sempit, hubungan industrial di artikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja (*management employee relationship*).

Hubungan industrial adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis di antara pelaku bisnis, yaitu pengusaha, karyawan, dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha. Secara sederhana, hubungan industrial dimaknai sebagai suatu sistem hubungan yang terbangun atau terbentuk antara para pelaku proses produksi barang atau jasa, baik internal maupun eksternal perusahaan.



Pemangku kepentingan dalam hubungan ini terutama adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang kemudian diistilahkan sebagai tripartit. Dalam proses produksi, pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung adalah pekerja/buruh dan pengusaha (operator), sedangkan pemerintah terlibat di dalam hal tertentu yang berkaitan dengan kewenangannya (regulator).

Hubungan industrial melibatkan sejumlah konsep, misalnya konsep keadilan dan kesamaan, kekuatan dan kewenangan, individualisme dan kolektivitas, hak dan kewajiban, serta integritas dan kepercayaan. Sementara itu, fungsi utama pemerintah dalam hubungan industrial adalah mengadakan atau menyusun peraturan dan perundangan Ketenagakerjaan agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang, dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban yang adil. Disamping itu, pemerintah juga berkewajiban untuk menyelesaikan secara adil perselisihan atau konflik yang terjadi. Pada dasarnya, kepentingan pemerintah juga untuk menjaga kelangsungan proses produksi demi kepentingan yang lebih luas.

## **B. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup hubungan industrial terdiri atas cakupan, fungsi, masalah, dan peraturan.

### **1. Ruang lingkup cakupan**

Pada dasarnya prinsip dalam hubungan industrial mencakup seluruh lokasi kerja tempat bekerja dan pengusaha bekerja sama dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan usaha. Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dan pekerja atau buruh berdasarkan perjanjian kerja yang memiliki unsur upah, perintah, dan pekerjaan.

### **2. Ruang lingkup fungsi**

Ruang lingkup ini terbagi kembali menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a) Fungsi pemerintah: (1) menetapkan kebijakan, (2) memberikan pelayanan, (3) melaksanakan pengawasan, (4) melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.
  - b) Fungsi pekerja/serikat pekerja: (1) menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, (2) menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, (3) menyalurkan aspirasi secara demokratis, (4) mengembangkan keterampilan, keahlian, ikut memajukan perusahaan, serta memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
  - c) Fungsi pengusaha: (1) menciptakan kemitraan, (2) mengembangkan usaha, (3) memperluas lapangan kerja serta memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis, dan berkeadilan.
3. Ruang Lingkup Masalah
- Ruang lingkup ini merupakan seluruh permasalahan yang berkaitan, baik langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Di dalamnya termasuk: (a) syarat kerja, (b) pengupahan, (c) jam kerja, (d) jaminan sosial, (e) kesehatan dan keselamatan kerja, (f) organisasi Ketenagakerjaan, (g) iklim kerja, (h) cara menyelesaikan keluhan dan perselisihan, serta (i) cara memecahkan persoalan yang timbul secara baik.
4. Ruang Lingkup Peraturan atau Perundang-undangan Ketenagakerjaan
- Ruang lingkup ini terdiri atas (a) hukum materiil (UU RI No.13/2003, Peraturan Pemerintah (PP)/peraturan pelaksanaan yang berlaku, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama (PKB); dan (b) hukum formal (UU RI No.2/2004 yang telah berlaku sejak 14 Januari 2006 - setelah penangguhan UU ini sebelumnya).

### **C. Tujuan Hubungan Industrial**

Tujuan hubungan industrial adalah mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis kondusif, dan berkeadilan di perusahaan. Ada tiga unsur yang mengandung tercapainya tujuan hubungan industrial, yaitu (1) hak dan kewajiban terjamin dan dilaksanakan, (2) jika timbul perselisihan, dapat diselesaikan secara internal/bipartit, serta (3) mogok kerja oleh pekerja dan penutupan perusahaan oleh pengusaha tidak perlu digunakan untuk memaksakan kehendak masing-masing karena perselisihan yang terjadi telah dapat diselesaikan dengan baik.

Namun, sikap mental dan sosial para pengusaha serta bekerja juga sangat berpengaruh dalam mencapai berhasilnya tujuan hubungan industrial yang diharapkan. Sikap mental dan sosial yang didukung tercapainya tujuan hubungan industrial tersebut adalah (1) memperlakukan pekerja sebagai mitra kerja yang memperlakukan pengusaha sebagai investor, (2) bersedia saling menerima dan meningkatkan hubungan kemitraan antara pengusaha dan bekerja secara terbuka (3) selalu tanggap terhadap kondisi sosial, upah, produktivitas, dan kesejahteraan pekerja, serta (4) memiliki pengembangan Forum Komunikasi, musyawarah dan kekeluargaan.

Peran manajemen adalah mengkombinasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya produktif dengan berbagai cara yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, pengelolaan SDM merupakan kegiatan pengelolaan yang paling sulit dilakukan. Peran manajer dalam hal ini merealisasikan penggunaan secara optimal kekuasaan karyawan yang mentransformasikan semua potensi karyawan ke dalam kegiatan produktif secara nyata. Peran manajemen adalah Menyusun struktur pengendalian atau metode kesepakatan yang mendatangkan kerjasama dalam pencapaian tujuan.

Fungsi manajemen dalam hubungan industrial yang penting, yaitu mencapai tingkat usaha kerja fisik dan mental karyawan. Manajemen harus menjamin bahwa karyawan secara nyata melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan untuk mencapai standar yang ditentukan. Untuk itulah, Manajemen Perusahaan mengurangi ketidaktepatan hubungan pertukarannya dengan karyawan dan meminimalkan otonomi karyawan. Dengan supervisi yang ketat dan pembagian kerja yang sempit, manajemen dapat mencapai sasaran dan mampu mengendalikan pekerjaan yang dikerjakan.

Ada dua strategi yang digunakan untuk mengendalikan kinerja karyawan. Strategi pertama, pengendalian langsung (*direct control*) yang dilakukan dengan supervisi ketat dan meminimalkan penyimpangan industrial. Strategi kedua, otonomi tanggung jawab (*responsible autonomy*), yaitu memanfaatkan kemampuan beradaptasi karyawan dengan memberikan peluang dan mendorong mereka beradaptasi terhadap situasi yang berubah. Penggunaan sistem pengendalian langsung bergantung pada pengetahuan tentang proses transformasi dari input hingga menjadi output sehingga lengkap yang dimiliki manajer dan kemampuan menyusun standar kinerja dan mengukur output karyawan. Akan tetapi, hal yang lebih penting adalah mengendalikan perilaku karyawan.

Selanjutnya, Terdapat hubungan antara strategi organisasi, struktur organisasi, dan lingkungan manajemen SDM. Struktur organisasi tertentu biasanya sesuai dengan strategi tertentu. Strategi diferensiasi produk, misalnya, tidak sesuai apabila menggunakan struktur mekanistik birokratis dengan peran dan prosedur formal. Diferensiasi tersebut menuntut agar Inovasi dan kreativitas yang lebih tepat menggunakan struktur yang bersifat fleksibel yang memungkinkan terjadinya kolaborasi dan penyimpangan dari prosedur yang ada. Selain itu, struktur yang fleksibel memungkinkan kekuasaan terdesentralisasi dan

kewenangan berdasar keahlian. Sementara itu, strategi biaya rendah lebih tepat menggunakan struktur birokratis yang menekankan pengendalian ketat, prosedur yang terstandarisasi, tugas rutin, dan metode yang diberikan oleh peran dan hierarki.

#### **D. Prinsip Hubungan Industrial**

Prinsip hubungan industrial didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, hubungan industrial mengandung prinsip (1) pengusaha dan bekerja, serta pemerintah dan masyarakat pada umumnya, sama-sama berkepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, (2) perusahaan merupakan sumber penghasilan untuk banyak orang, (3) pengusaha dan bekerja memiliki hubungan fungsional dan masing-masing memiliki fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas, (4) pengusaha dan bekerja merupakan anggota keluarga perusahaan, (5) tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan perusahaan dan ketentraman pekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, serta (6) peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

#### **E. Sarana Dalam Hubungan Industrial**

Agar tertibnya kelangsungan dan suasana bekerja dalam hubungan industrial, perlu adanya peraturan yang mengatur hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Peraturan tersebut diharapkan memiliki fungsi untuk mempercepat pembudayaan sikap mental dan sikap sosial hubungan industrial. Oleh karena itu, setiap peraturan dalam hubungan kerja tersebut harus mencerminkan dan dijiwai oleh nilai budaya dalam perusahaan, terutama dengan nilai yang terdapat dalam hubungan industrial.

Dengan demikian, kehidupan dalam hubungan industrial berjalan sesuai dengan nilai budaya perusahaan tersebut.

Dengan adanya peraturan mengenai hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan hubungan industrial, diharapkan terjadi hubungan yang harmonis dan kondusif. Untuk mewujudkan hal ini diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU RI No.13/2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana: (1) lembaga kerja Sama (LKS) bipartit, (2) lembaga kerja sama (LKS) tripartit, (3) organisasi pekerja atau Serikat Pekerja, (4) organisasi pengusaha, (5) lembaga keluh kesah dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial, (6) peraturan perusahaan, dan 7 PKB.

#### **F. Lembaga Kerja sama (LKS) Bipartit**

Lembaga kerjasama (LKS) adalah suatu badan di tingkat usaha atau unit produksi yang dibentuk oleh pekerja dan pengusaha. Setiap pengusaha yang mempekerjakan sebanyak 50 orang pekerja atau lebih dapat membentuk LKS bipartit dan anggotanya terdiri atas unsur pengusaha dan pekerja yang ditunjuk Berdasarkan kesepakatan serta keahlian. LKS bipartit bertugas dan berfungsi sebagai Forum Komunikasi, konsultasi, dan musyawarah dalam memecahkan permasalahan Ketenagakerjaan pada perusahaan guna kepentingan pengusaha dan bekerja. Dalam hal ini, para manajer perusahaan diharapkan ikut mendorong berfungsinya LKS Bipartit khususnya dalam hal ini mengatasi masalah bersama, misalnya penyelesaian perselisihan industrial.

Lembaga Kerja Sama (LKS) bipartit untuk (1) mewujudkan ketenangan kerja kedisiplinan dan ketenangan usaha; (2) meningkatkan perkembangan dan kesejahteraan pekerja, serta kelangsungan hidup perusahaan; (3) mengembangkan motivasi dan partisipasi pekerja sebagai pengusaha di perusahaan. Berikut ini adalah kriteria-kriteria dari LKS Bipartit.

1. Pengurus terdiri atas minimal 6 anggota yang ditunjuk (tiga wakil pengusaha dan tiga wakil pekerja).
2. Proses penunjukan anggota dilaksanakan secara musyawarah dan mufakat.
3. Kepengurusan bersifat kolektif dan kekeluargaan.
4. Struktur kepengurusan (ketua, wakil ketua, sekretaris, merangkap anggota dari 2 anggota).
5. Masa kerja kepengurusan 2 tahun dan dapat ditunjuk kembali.
6. Menganut asas kekeluargaan dan gotong royong, serta mengedepankan musyawarah untuk mufakat dalam penyelesaian masalah.

Dalam hal konsultasi dengan pekerja, hal yang perlu diperhatikan adalah:

1. Apabila perusahaan sudah memiliki LKS bipartit, konsultasi dapat dilakukan dengan lembaga tersebut. Begitu pula, jika ada Serikat Pekerja, konsultasi dapat dilakukan dengan Serikat Pekerja yang telah disahkan.
2. Jika LKS bipartit dan Serikat Pekerja tidak ada, konsultasi dapat dilakukan dengan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Perundingan bipartit adalah perundingan antara pengusaha dan bekerja untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Pengurus bipartit menetapkan jadwal acara dan waktu untuk dapat perundingan. Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyelesaikan masalah dengan LKS bipartit.

1. Perselisihan hubungan industrial wajib diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat.
2. Diselesaikan paling lama 30 hari kerja sejak tanggal dimulainya perundingan.
3. Dibuat perjanjian bersama yang ditandatangani oleh para pihak yang sifatnya mengikat dan menjadi hukum, juga wajib dilaksanakan oleh para pihak.

4. Wajib didaftarkan oleh para pihak dalam pelaksanaan pengadilan hubungan industrial (PHI) di pengadilan negara di wilayah para pihak mengadakan perjanjian bersama.
5. Diberikan akta pendaftaran perjanjian bersama dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian bersama.
6. Salah satu pihak atau pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada phi di pengadilan negeri di wilayah perjanjian bersama di daftarkan.
7. Permohonan eksekusi dapat dilakukan melalui pengadilan phi di pengadilan negeri di wilayah domisili permohonan untuk diteruskan ke PHI di pengadilan negeri yang berkompeten melakukan eksekusi.
8. Perundingan dianggap gagal Apabila salah satu pihak menolak perundingan atau tidak tercapai kesepakatan.
9. Salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang Ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan.

Risalah perundingan BiPartit memuat hal yang mencakup: (1) nama lengkap dan alamat para pihak; (2) Tanggal dan tempat perundingan, (3) pokok masalah atau alasan perselisihan; (4) pendapat para pihak; (5) kesimpulan atas hasil perundingan; serta (6) tanggal dan tanda tangan pada pihak yang melakukan perundingan. Tugas instansi yang bertanggung jawab pada bidang Ketenagakerjaan akan melaksanakan langkah-langkah yang mencakup: (1) meneliti perselisihan hubungan industrial, bukti upaya penyelesaian melalui perundingan BiPartit; (2) mengembalikan berkas perselisihan paling lambat dalam waktu 7 hari kerja apabila tidak dilengkapi bukti upaya penyelesaian



perundingan bipartit; (3) wajib menawarkan perselisihan melalui konsiliasi atau arbitrase; serta (4) apabila dalam waktu 7 hari pihak tidak menetapkan pilihan konsiliasi atau arbitrase, penyelesaian masalah akan dilimpahkan kepada mediator.

### **G. Lembaga Kerja Sama (LKS) Tripartit**

Lembaga kerja Sama (LKS) tripartit adalah lembaga yang para anggotanya terdiri atas unsur pemerintahan, organisasi pekerja, dan organisasi pengusaha. Fungsi LKS TriPartit adalah sebagai forum komunikasi dan konsultasi. Tugas utama LKS TriPartit adalah untuk menyatukan konsepsi, sikap dan rencana dalam menghadapi masalah ketenagakerjaan baik berdimensi waktu saat sekarang yang telah timbul karena faktor yang tidak diduga maupun untuk mengatasi hal yang akan datang.

Dasar hukum lembaga kerjasama LKS bipartit dan tripartit adalah:

1. undang-undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 (UU RI no. 13/2003) tentang ketenagakerjaan;
2. Keputusan Menteri Tenaga Kerja (kemenaker) Nomor KEP.255/MEN/2003 tentang lembaga kerjasama Bipartit;
3. Kemenaker nomor KEP. 355/MEN/X/2009 tentang lembaga kerjasama TriPartit

### **H. Organisasi Pekerja**

Organisasi pekerja adalah suatu organisasi yang didirikan secara sukarela dan demokratis dari, oleh, dan untuk pekerja serta terbentuk Serikat Pekerja, gabungan Serikat Pekerja, federasi, dan non federasi. Kehadiran Sarekat pekerja pada perusahaan sangat penting dan strategis dalam pengembangan serta pelaksanaan hubungan industrial diatur dalam regulasi: (1) UU RI No.21/2000 tentang Sarekat pekerja/serikat buruh; (2) UU RI No.2/2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI); (3) Kemenaker No.16/2001 tentang tata cara pencatatan Serikat

Pekerja/ buruh; serta (4) Kemenaker No. 187/2004 tentang iuran anggota Serikat pekerja/buruh.

Setiap pekerja berhak untuk membentuk dan menjadi anggota Serikat Pekerja. Serikat Pekerja pada perusahaan memiliki ciri-ciri: (1) dibentuk dari dan oleh pekerja secara demokrasi melalui musyawarah para pekerja di perusahaan; (2) bersifat Mandiri, demokrasi, bebas dan bertanggung jawab; serta (3) dibentuk berdasarkan sektor usaha/lapangan kerja. Pengusaha dilarang menghalangi pekerja untuk membentuk Serikat Pekerja dan menjadi pengurus Serikat pekerja dan pekerja yang menempati jabatan tertentu dan garing atau fungsi tugasnya dapat menimbulkan pertentangan antara pengusaha dan pekerja tidak dapat menjadi pengurus Sarekat pekerja. Sarekat pekerja yang telah terdaftar secara hukum pada Departemen Tenaga Kerja memiliki 2 hak: (1) berhak melakukan perundingan secara pembuatan dalam perjanjian kerja bersama (PKB) dan (2) berhak sebagai pihak dalam penyelesaian perselisihan industrial.

## **I. Organisasi Pengusaha**

Setiap pengusaha berhak untuk membentuk dan menjadi anggota organisasi pengusaha, yaitu Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) yang khusus menangani bidang ketenagakerjaan dalam rangka pelaksanaan hubungan industrial. Hal tersebut tercermin dari visi organisasi, yaitu terciptanya iklim usaha yang baik untuk dunia usaha tidak misi organisasi ini adalah (1) meningkatkan hubungan industrial yang harmonis terutama di tingkat perusahaan, (2) merepresentasikan dunia usaha Indonesia di lembaga Ketenagakerjaan, (3) melindungi, membela, dan memberdayakan seluruh pelaku usaha khususnya anggota.

Untuk menjadi anggota apindo, perusahaan harus mendaftarkan dirinya kepada dewan pengurus kota/kabupaten (DPK), dewan pengurus provinsi (DPP), atau dewan pengurus

nasional (DPN). Berikut ini adalah bentuk layanan yang diberikan oleh Apindo.

1. Pembelaan bantuan hukum, baik bersifat konsultatif pendampingan, opini hukum (*legal opinion*), tindakan hukum (*legal action*) di tingkat perusahaan dalam proses: (a) penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI); (b) pemutusan hubungan kerja (PHK); (c) keselamatan dan kesehatan kerja (K3); serta (d) perlindungan lingkungan (*environmental protection*). Selain pembelaan, juga pendampingan dalam penyusunan, pembuatan, dan perpanjangan peraturan perusahaan atau PKB, serta perundingan pengusaha dengan wakil pekerja/buruh atau dengan pemerintah.
2. Perlindungan: (a) proaktif dan turut serta dalam pembahasan pembuatan kebijakan dan peraturan Ketenagakerjaan di tingkat daerah ataupun nasional; (b) sosialisasi peraturan-peraturan Ketenagakerjaan tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten; (c) proaktif dalam pembahasan penerapan upah minimum provinsi (UMP) dan upah minimum kabupaten/kota (UMK); (d) ikut serta mendorong penciptaan iklim hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan bagi dunia usaha melalui forum LKS Bipartit dan LKS TriPartit.
3. Pemberdayaan: (a) penyediaan informasi ketenagakerjaan yang selalu terbaru dan relevan; (b) pelatihan/seminar masalah ketenagakerjaan di dalam dan di luar negeri; (c) konsultasi Ketenagakerjaan dari proses rekrutmen tatalaksana sampai dengan pasca kerja termasuk keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta perlindungan lingkungan.

Landasan hukum apindo adalah sebagai berikut.

1. Kamar Dagang Indonesia (Kadin) menyerahkan sepenuhnya urusan Ketenagakerjaan kepada APindo karena hubungan industrial adalah salah satu dimensi manajemen usaha.
2. Berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak yang diperbuat oleh surat keputusan Menakertranskop No.224/MEN/ 1975 lembaga kerja sama TriPartit nasional terdiri atas (a) unsur pemerintah diwakili depnakertranskop, (b) unsur pengusaha diwakili Apindo, (c) unsur buruh diwakili federasi buruh seluruh Indonesia (FBSI).
3. Pengakreditasi Apindo sebagai wakil Kadin dalam kelembagaan hubungan industri dengan keputusan dewan pengurus Kadin No. 037/ SKEP/ VI/ 2002 tanggal 31 Juli 2002.
4. Pembaruan pengakreditasi Apindo sebagai wakil Kadin dalam kelembagaan hubungan industrial dengan keputusan dewan pengurus Kadin No. 019/SKEP/ DP/ II/2004 tanggal 5 Maret2004.

Dengan kata lain, dalam rangka hubungan industrial, organisasi Ketenagakerjaan memiliki peran penting sebagai pelaku, baik langsung maupun tidak langsung dan memberi warna pada falsafah serta proses hubungan industrial itu sendiri. Pengusaha dan pemerintah dalam kehidupan Ketenagakerjaan sehari-hari kehadiran serikat pekerja dan organisasi pengusaha sangatlah diperlukan. Terbaru berdasarkan ciri-ciri umum organisasi ketenagakerjaan yang selalu sesuai dengan tuntutan hubungan industrial Pancasila (HIP), ciri khusus yang diharapkan baik dari organisasi pengusaha, pekerja, maupun profesi, adalah sebagai berikut.

1. Organisasi didirikan untuk meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

2. Organisasi didirikan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi diantara para pelaku proses produksi barang dan jasa.
3. Organisasi didirikan untuk lebih menyasikan Penghayatan hak dan kewajiban masing-masing anggotanya dan mengefektifkan pengalaman secara Selaras serasi, dan seimbang.
4. Organisasi didirikan untuk bersama-sama mengisi dan mengembangkan isi syarat kerja dan meningkatkan semua praktik hubungan industrial.
5. Organisasi didirikan untuk lebih mengefektifkan pendidikan di bidang Ketenagakerjaan.

Untuk lebih menunjang dan mendukung hal tersebut masih perlu dibentuk badan lain dalam perusahaan yang berorientasi pada kebersamaan, keselarasan, dan keseimbangan keanggotaan badan tersebut juga terdiri atas semua pekerja perusahaan tersebut, seperti koperasi, persatuan olahraga dan seni, atau Persatuan rekreasi.

## **J. Lembaga Keluh Kesah dan Penyelisihan Perselisihan Hubungan Industrial**

Dalam perjalanan hubungan industrial untuk mencapai suatu masyarakat industri yang diharapkan, berbagai benturan diantara para pelaku yang timbul sebagai akibat belum serasinya pemakaian ukuran dan pandangan untuk menilai permasalahan bersama kadang-kadang tidak dapat dihindari. Keluh kesah dapat terjadi akibat berbagai pertanyaan yang timbul, baik dari pekerja maupun dari pengusaha yang berkaitan dengan penafsiran atau pelaksanaan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB. Selain itu, keluh kesah juga terjadi karena berbagai tuntutan dari salah satu pihak terhadap pihak lain yang melanggar peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB.

Jadi, untuk menghindari berbagai benturan tersebut, perlu dikembangkan suatu mekanisme penyelesaian keluh kesah sehingga benih-benih perselisihan tingkat pertama seharusnya diselesaikan diantara pelaku itu sendiri. Mekanisme penyelesaian keluh kesah merupakan sarana yang harus diadakan oleh masing-masing perusahaan. Mekanisme ini harus transparan dan merupakan bagian dari perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB. Pelaksanaan fungsi supervisi dari setiap manajer merupakan kunci terlaksanakannya mekanisme ini. Apabila perselisihan yang terjadi tidak dapat diselesaikan dalam lembaga mekanisme penyelesaian glukosa ini, penyelesaian perselisihan dapat dilaksanakan lebih lanjut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berikut ini adalah prosedur penyelesaian keluh kesah:

1. Penyelesaian kelulusan yang timbul di perusahaan didasarkan pada prinsip musyawarah untuk mufakat secara kekeluargaan antara pekerja dan atasannya tanpa campur tangan pihak lain.
2. Apabila seorang pekerja memiliki kelulusan tentang segala sesuatu mengenai hubungan kerja, pekerja tersebut pertama kali menyampaikan keluhannya kepada atasannya langsung untuk dimintakan solusi penyelesaian.
3. Apabila atasan langsung yang bersangkutan tidak menyelesaikannya atau pekerja tidak puas atas penyelesaiannya, pekerja mengajukan masalahnya kepada atasan yang lebih tinggi.
4. Apabila atasan yang lebih tinggi tidak bisa menyelesaikannya atau pekerja tidak puas atas penyelesaiannya, bekerja dapat meminta bantuan pengurus Serikat Pekerja untuk mewakili atau mendampingi pekerja untuk menyelesaikannya lebih lanjut.

Perselisihan hubungan industrial terjadi akibat perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dan bekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, kepentingan PHK, dan perselisihan diantara serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Penyebab munculnya perselisihan hubungan industrial adalah sebagai berikut.

1. Tidak dilaksanakannya hak pekerja.
2. Kesadaran bekerja akan perbaikan kesejahteraan.
3. Kurangnya komunikasi antara pekerja dan pengusaha.

Penyelesaian hubungan industrial dapat dilakukan dengan cara:

1. Penyelesaian di luar pengadilan hubungan industrial yang merujuk kepada LKS bipartit (wajib pasal 4 ayat 2 UU RI No 2/2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI)), serta meditasi dan konsiliasi arbiter (wajib pasal 83 UU RI no.2/2004).
2. Pengadilan hubungan industrial sesuai dengan hukum acara perdata pasal 57 UU RI no.2/2004.

## **K. Peraturan Perusahaan**

Peraturan perusahaan adalah suatu peraturan yang dibuat secara tertulis dan memuat berbagai ketentuan tentang syarat kerja dan tata tertib perusahaan.

1. Ketentuan khusus. Beberapa ketentuan yang perlu diperhatikan dalam pembuatan peraturan perusahaan adalah sebagai berikut.
  - a. Wajib dibuat oleh perusahaan yang mempekerjakan 25 orang karyawan atau lebih.
  - b. Dalam pembuatan ketentuan, pengusaha mengadakan konsultasi lebih dahulu dengan pekerja/pegawai Disnaker setempat.

- c. Perusahaan yang telah memiliki PKB tidak dapat menggantikannya dengan peraturan perusahaan.
  - d. Peraturan perusahaan sebelum diterapkan berlaku harus mendapatkan pengesahan/kesaksian dari direktur jenderal (Dirjen) pembinaan dan pengawasan (binawas) Kementerian tenaga kerja (kemnaker) RI untuk peraturan perusahaan yang berlaku di seluruh wilayah RI, dan kepala/kepala sub dinas tenaga kerja setempat untuk yang berlaku di wilayah tersebut. Tujuan hari setelah pengesahan, peraturan perusahaan harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
  - e. Peraturan perusahaan berlaku paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang kembali. Setiap peraturan perusahaan perlu diubah/diperbaiki secara periodik dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada. Setiap perubahan ini sebelum dilaksanakan harus mendapat pengesahan/kesaksian dari kemnaker/disnaker atau pejabat yang ditunjuk.
2. Dasar hukum. Dasar hukum pembuatan peraturan perusahaan ini: (a) pasal 115 UU RI no.13/2003 tentang ketenagakerjaan; (b) kemenaker Nomor KEP.48/MEN/ IV/2004 tentang tata cara pembuatan dan pengesahan peraturan perusahaan serta pembuatan dan pendaftaran perjanjian kerja bersama. Pada umumnya, penyusunan peraturan perusahaan sudah merupakan suatu hal yang, yakni beberapa ketentuan yang ada dalam perundang-undangan Ketenagakerjaan dimasukkan ke dalam peraturan perusahaan. Kemudian, ketentuan spesifik yang diperlukan perusahaan tersebut ditambahkan dalam peraturan perusahaan.
  3. Kerangka peraturan perusahaan. Sistematika atau kerangka yang ideal peraturan perusahaan terdiri atas: (a) kata pengantar; (b) daftar isi; (c) mukadimah; (d) umum; (e) aturan perusahaan (Bab II); (f) jam kerja, peraturan kerja, dan disiplin



kerja (Bab III); (g) pembebasan kewajiban dari bekerja (Bab IV); (h) pengajian (Bab V); (i) perjalanan dinas (Bab VI). (j) jaminan kesehatan (Bab VII); (k) pengembangan dan pelatihan (Bab VIII); (l) penghargaan (Bab XI); (m) kegiatan/aktivitas (Bab X); (n) penyelesaian keluh kesah (Bab XI); serta (o) penutup (Bab XII).

4. Ketentuan umum. Hal umum yang perlu diperhatikan: (a) jika masa berlaku peraturan perusahaan belum berakhir kemudian terbentuk Serikat Pekerja dan Serikat Pekerja meminta diadakan perundingan untuk pembuatan PKB, perusahaan wajib melayani kehendak Serikat Pekerja untuk merundingkan pembuatan PKB; (b) jika Serikat Pekerja 3 bulan sebelum peraturan perusahaan berakhir tidak mengajukan secara tertulis Untuk perundingan pembuatan PKB, perusahaan wajib mengajukan peraturan perusahaan yang lama kering yang tidak diperbarui untuk disahkan atau diperpanjang; (c) ketentuan yang ada dalam peraturan perusahaan tetap berlaku sampai dengan ditandatangani PKB dan/atau sampai dengan disahkannya permohonan perpanjangan peraturan perusahaan; (d) berbagai pelanggaran yang dilakukan terhadap peraturan perusahaan ini, sanksi yang diperlukan berupa administratif, bukan sanksi pidana.

## **L. Perjanjian Kerja Bersama**

Perjanjian kerja bersama PKB adalah perjanjian yang disusun oleh pengusaha dan Serikat Pekerja yang telah terdaftar dan dilaksanakan secara musyawarah untuk mencapai mufakat.

1. Dasar hukum. Perjanjian kerja bersama PKB dibuat berdasarkan (a) pasal 115 UU RI no.13/2003 tentang ketenagakerjaan yang mengatur tentang pembuatan dan pendaftaran peraturan perusahaan dan PKB; (b) kemenaker nomor KEP. 48/IV/2004 tentang tata cara

pembuatan dan pengesahan peraturan perusahaan serta pembuatan dan pendaftaran perjanjian kerjasama.

2. Ketentuan khusus. Dalam penyusunan PKB, beberapa ketentuan harus diperhatikan, yaitu (a) di perundingkan oleh pengusaha dan Serikat Pekerja yang telah terdaftar; (b) didukung oleh sebagian besar pekerja pada perusahaan tersebut; (c) masa berlaku 2 tahun dan dapat diperpanjang; (d) Setiap proses perpanjangan PKB harus disetujui secara tertulis oleh pengusaha dan Serikat Pekerja, serta diajukan 90 hari sebelum masa PKB berakhir; dibuat dengan surat resmi sekurang-kurangnya rangkap tiga (satu bundel diserahkan kepada kemenaker untuk didaftarkan); (f) PKB yang telah disepakati dibubuhi tanggal dan ditandatangani oleh pengurus yang berhak menurut anggota dasar-jika diwakilkan harus ada surat kuasa; (g) ketentuan PKB tidak boleh bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku.
3. Ketentuan umum. Perjanjian kerjasama PKB sekurang-kurangnya memuat (a) hak dan kewajiban pengusaha; (b) hak dan kewajiban Serikat Pekerja; (c) tata tertib perusahaan; (d) jangka waktu berlakunya PKB; (e) tanggal mulai berlakunya PKB; (f) Tanda tangan para pihak.

Dalam hal perubahan PKB, hal ini perlu diperhatikan adalah (1) keinginan untuk melakukan perubahan tersebut jika para pihak harus diajukan secara tertulis; (2) perubahan PKB harus dilakukan berdasarkan perjanjian bersama secara tertulis antara pengusaha dan bekerja; (3) perubahan PKB yang diperjanjikan kedua belah pihak merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari PKB yang sedang berlaku. Para pihak yang terikat dengan PKB adalah pihak-pihak yang membuatnya, yaitu Serikat pekerja/pekerja dan pengusaha. Pembuatan PKB dibagi menjadi tujuh tahap, sebagai berikut.

1. Serikat pekerja/buruh dan pengusaha menunjuk tim pembuat PKB secara resmi dan surat kuasa yang ditandatangani pemimpin masing-masing.
2. Permusyawaratan PKB dalam perundingan LKS bipartit harus selesai dalam waktu 30 hari.
3. Apabila dalam waktu 30 hari perundingan lksp partit belum selesai, salah satu atau kedua belah pihak wajib melaporkan secara tertulis kepada di masker setempat untuk di perantarai.
4. Apabila dalam waktu 30 hari pegawai perantara tidak dapat menyelesaikan pembuatan PKB, pegawai perantara melaporkan secara tertulis keMenteri Tenaga Kerja.
5. Menteri Tenaga Kerja menetapkan langkah penyelesaian pembuatan PKB dengan memperhatikan hasil musyawarah tingkat Bipartit dan perantara paling lama 30 hari.
6. Tempat perundingan pembuatan PKB dilaksanakan di kantor pengusaha atau Serikat Pekerja atau di tempat lain yang telah disepakati tingkat.
7. Biaya permusyawaratan PKB ditanggung pengusaha, kecuali jika Serikat Pekerja telah dianggap mampu, sehingga ditanggung bersama.

### **M. Perjanjian Kerja Khusus (PKK)**

Perjanjian kerja khusus PKK merupakan suatu perjanjian dimana pihak yang satu mengikat diri untuk bekerja dan pihak yang lain atau majikan selama waktu tertentu sesuai yang diatur di dalam perjanjian. Dasar hukum dari pembuatan PKK adalah (1) pasal 59 UU RI no.13/2003 tentang ketenagakerjaan; (2) kemenaker nomor KEP.100/VI/2004 tentang Ketentuan pelaksanaan perjanjian kerja waktu tertentu. Perjanjian kerja khusus PKK dirumuskan sebagai (1) perjanjian kerja waktu tertentu PKWT dan (2) perjanjian kerja waktu tidak tertentu PKWT.

Perjanjian kerja waktu tertentu PKWT adalah perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu dan/atau pekerjaan tertentu. Ketentuan umum PKWT: (1) dibuat secara tertulis dengan menggunakan bahasa Indonesia; (2) di dalamnya tidak boleh mempersyaratkan adanya masa percobaan-jika dicantumkan masa maka masa percobaan tersebut batal demi hukum; (3) dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut sifat, jenis, atau kegiatannya akan selesai dalam waktu tertentu; (4) nilai ketentuan PKWT tidak boleh lebih rendah dari syarat-syarat kerja yang dimuat dalam peraturan perusahaan yang bersangkutan-jika lebih rendah maka ketentuan yang berlaku adalah yang termuat dalam peraturan perusahaan; (5) dibuat rangkap tiga pengusaha, pekerja, dan pemerintah/kemnaker; (6) seluruh biaya yang timbul karena pembuatan ini menjadi tanggung jawab pengusaha.

Ketentuan khusus TKWT: (1) dibuat atas kemauan bebas kedua belah pihak; (2) para pihak mampu dan cakap menurut hukum untuk melakukan perikatan; (3) adanya pekerjaan tertentu; (4) hal yang disepakati tidak dilarang oleh UU atau tidak bertentangan dengan ketertiban umum dan kesusilaan. Apabila tidak memenuhi ketentuan khusus nomor 1 dan 2 maka PKWT dapat dibatalkan. Sementara itu, jika bertentangan dengan ketentuan khusus nomor 3 dan 4 maka PKWT batal demi hukum.

Apapun yang dimaksud dengan pekerjaan tertentu adalah (1) pekerjaan yang sekali selesai/ sementara sifatnya; (2) penyelesaian pekerjaan diperkirakan tidak terlalu lama dan paling lama 3 tahun; (3) pekerjaan yang bersifat musiman/berulang kembali; (4) pekerjaan yang bukan merupakan kegiatan bersifat tetap dan tidak terputus-putus; (5) pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau tambahan yang masih dalam percobaan. Dalam pembuatan PKWT, konsepnya harus terlebih dahulu diajukan kepada Disnaker setempat untuk disetujui. Dalam PKWT tersebut harus memuat (1) Nama dan alamat

pengusaha/perusahaan; (2) nama, alamat, umur, dan jenis kelamin pekerja; (3) jabatan/jenis macam pekerjaan; (4) besarnya upah dan Cara pembayarannya; (5) syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan; (6) jangka waktu berlakunya perjanjian kerja; (7) tempat atau lokasi kerja; (8) tempat, tanggal perjanjian kerja dibuat, tanggal mulai berlakunya dan berakhir, serta ditandatangani oleh kedua belah pihak; (9) hal-hal yang dapat mengakhiri PKWT sebelum masa berlakunya habis.

Jangka waktu PKWT dapat diadakan paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang satu kali dengan ketentuan jumlah seluruh tidak boleh lebih dari 3 tahun. Perubahan PKWT hanya dapat dilakukan 30 hari setelah berakhirnya PKWT yang lama. PKWT yang akan diperpanjang tanpa mengalami perubahan dapat dilakukan selambat-lambatnya 7 hari sebelum perjanjian kerja berakhir. Perubahan dan perpanjangan ini berlakunya tidak boleh melebihi masa maksimum berlangsungnya hubungan kerja PKWT. Perjanjian kerja waktu tertentu PKWT dapat berakhir karena disebabkan oleh (1) berakhirnya waktu PKWT; (2) berakhirnya dengan selesainya pekerjaan yang dijanjikan; (3) berakhirnya karena pekerja meninggal dunia. PKWT tidak berakhir jika pengusaha meninggal dunia ahli waris atau pengurus perusahaan yang dapat melanjutkannya, kecuali diatur lain dalam PKWT. Para pihak yang mengakhiri perjanjian secara sepihak tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum diwajibkan membayar ganti rugi sebesar sisa upah masa berlakunya PKWT.

Perjanjian kerja waktu tidak tertentu PKWTT pada prinsipnya sama dengan PKWT. Dalam pkwtt, perjanjian kerja dapat berlangsung selamanya sampai dengan pekerjaan yang dijanjikan tersebut tidak ada lagi atau pekerjaannya pensiun. Para pihak bebas mengakhiri perjanjian, tetapi jika yang mengakhiri PKWTT adalah pengusaha tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum pengusaha wajib membayar pasangan, uang penghargaan masa kerja, uang penggantian hak jasa, dan uang penggantian hak

yang seharusnya diterima sebagaimana diatur dalam UU RI no.13/2003.

## **N. Pertanyaan Diskusi**

Sebuah perusahaan menerapkan sistem kerja harian lepas bagi karyawan operator produksi. Perusahaan tersebut mempekerjakan pekerja harian lepas dengan masa kerja rata-rata 3 tahun sampai perpanjangan kontrak harian lepas. Selama masa kerja sebagai pekerja harian lepas, karyawan dapat dirumahkan secara sepihak ketika keadaan produksi tidak terlalu padat dan akan mendapatkan pemanggilan jika keadaan produksi. Sedang pada satu masa, perusahaan memutuskan untuk merumahkan sebanyak 100 karyawan dengan alasan jadwal produksi sedang tidak padat. Namun, karyawan menolak dirumahkan. Mereka mengadukan kasus tersebut kepada Serikat Pekerja. Mereka menuntut perusahaan agar memberikan pesangon sebagaimana layaknya orang di PHK dengan total tuntutan lebih kurang sebesar Rp600 juta untuk 41 orang yang dirumahkan. Setelah menjalankan tahapan-tahapan persidangan penyelesaian perselisihan hubungan industrial, perusahaan dinyatakan bersalah dan harus membayar uang pesangon sesuai dengan yang dapat disebutkan. Dari kasus tersebut, diskusikan beberapa hal berikut ini.

1. Mengapa hal tersebut bisa terjadi perusahaan mengalami kerugian Rp600 juta?
2. Di manakah letak kelalaian perusahaan yang menyebabkan perusahaan dinyatakan bersalah di pengadilan?
3. Apakah langkah-langkah yang harus dilakukan agar tidak terjadi kembali permasalahan serupa?



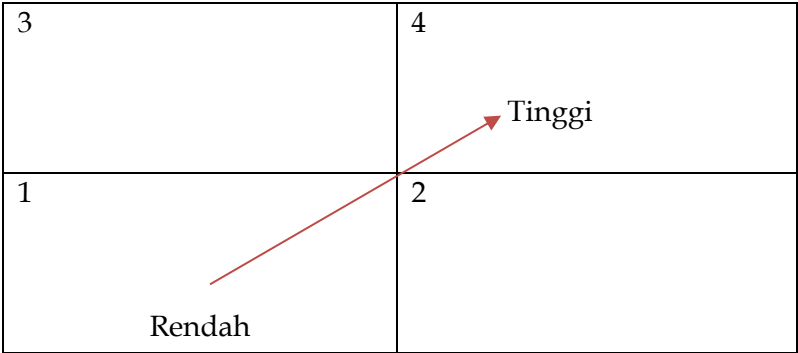
# PENILAIAN KINERJA

## A. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja *performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan *job recruitment*. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan *job standar*. Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, Sudahkah dikatakan memiliki kinerja baik? Apakah 15 atau 20 unit per hari dinilai berkinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja Setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar

pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga, hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik. Dapat dilihat pada gambar matriks kinerja karyawan, menggambarkan karyawan yang menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak dan kualitas tinggi akan memperoleh kinerja tinggi. Kinerja rendah terjadi pada kuadran pertama, jumlah pekerjaan yang dihasilkan sedikit dan kualitas hasil pekerjaan juga rendah. Keadaan ini terjadi kemungkinan disebabkan kesalahan dalam menyeleksi dan penempatan yang kurang tepat. Karyawan dengan kinerja rendah seperti ini tidak dapat dipertahankan pada posisi pekerjaannya. Tindakan yang dilakukan adalah mutasi atau penurunan tingkat pekerjaan tidak pada kuadran kedua, karyawan dapat menghasilkan pekerjaan pada jumlah banyak tetapi kualitas pekerjaannya rendah tidak demikian pula pada kuadran ketiga, kualitas hasil pekerjaan karyawan yang tinggi tetapi menghasilkan pekerjaan dalam jumlah sedikit. Untuk kuadran kedua dan ketiga, karyawan perlu memberikan pelatihan pekerjaan Agar dapat mencapai kinerja tinggi.





## **B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, memelihara sistem, dan dokumentasi.

### **1. Evaluasi antar individu dalam organisasi**

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan *job transferring* pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

### **2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi**

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk mengembangkan karyawan tidak setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuannya atas pekerjaannya yang ditingkatkan pendidikannya sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

### **3. Pemeliharaan sistem**

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh

individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja di sini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### C. Mengukur Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau Setiap karyawan dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut

setiap pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada setiap bagian lainnya, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama 8 jam sehari untuk 5 hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua

orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan pekerja lainnya.

Di samping dimensi-dimensi umum yang sudah dijelaskan di atas, dimensi penting lainnya yang termasuk dalam berbagai pekerjaan adalah kriteria pekerjaan job kriteria. Dimensi ini secara khusus mengidentifikasi bagian-bagian setiap pekerjaan. Sebagai contoh, tugas utama seorang dosen di perguruan tinggi adalah pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta tugas-tugas penunjang lainnya. Setiap tugas dalam pekerjaan mempunyai nilai atau bobot yang berbeda. Kemungkinan suatu tugas tertentu dalam pekerjaan lebih penting dari tugas lainnya, misalnya tugas pengajaran dan pendidikan lebih penting dari tugas-tugas lainnya sehingga memiliki bobot yang lebih besar. Pada contoh ini dapat ditentukan bobot untuk setiap tugas dalam pekerjaan dosen sebagai berikut:

Tugas-tugas dalam pekerjaan dosen bobot

- Mengajar dan pendidikan 40%,
- Penelitian 25%
- Pengabdian pada masyarakat 5%
- Penunjang 20%

Terdapat tiga jenis kriteria dalam penilaian kinerja, antara lain kinerja berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat, berpusat pada karakteristik pribadi Setiap karyawan. Jenis kriteria ini terpusat pada Bagaimana kepribadian Setiap karyawan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, kemampuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaannya. Instrumen-instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja hanya berkaitan dengan karakteristik karyawan, bukan mengarah pada

pencapaian tujuan atas pekerjaannya. Sebaiknya, penilaian kinerja harus dikaitkan dengan pekerjaan. Korelasi antara karakteristik karyawan dengan kinerja pekerjaan seringkali lemah.

- b) Kriteria berdasarkan perilaku, ini mengarah pada Bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh, apakah para Pelayan toko dapat menyenangkan para pelanggannya. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan karyawan, dan perilaku-perilaku itu diukur oleh pembeli misterius.
- c) Kriteria berdasarkan hasil, jenis kriteria ini mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas tidak pengukuran dilakukan berdasarkan hasil yang dapat ditetapkan. Mereka hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan lain sebagai contoh, tenaga penjual mobil hanya bertanggung jawab sebagai penjual mobil, tidak bersedia untuk mengerjakan pekerjaan lain.

Berbagai cara dapat dilakukan menilai kinerja karyawan dalam perusahaan, tergantung pada kepentingannya. Penilaian kinerja karyawan dapat juga dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai sekarang dengan hasil kerja sebelumnya. Cara lain, sering dilakukan dengan membandingkan hasil pekerjaan seorang karyawan dengan karyawan lain untuk jenis dan tingkat pekerjaan yang sama pada suatu perusahaan tertentu, atau pada perusahaan berbeda dalam satu industri. Kebanyakan perusahaan memenuhi standar pekerjaan berdasarkan persyaratan pekerjaan kemudian membandingkannya dengan hasil pekerjaan yang dicapai setiap karyawan dalam perusahaan.

## **D. Siapa yang Melakukan Penilaian Dalam Perusahaan**

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja seorang karyawan dalam perusahaan. Berbagai pihak kemungkinan dalam penilaian kinerja antara lain karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan langsung atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan.

### **1. Karyawan itu sendiri**

Karyawan dapat menilai dirinya sendiri, Apakah hasil pekerjaannya sudah tercapai atau belum sesuai standar pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri. Berbagai perusahaan sudah mempercayai karyawannya untuk menilai dirinya sendiri sepanjang karyawan itu sudah dipercaya untuk memberi keterangan diri tentang hasil pekerjaannya. Hasil penilaian yang lebih cepat bila karyawan memberikan penilaian atas kinerjanya, karena sebenarnya merekalah yang lebih tahu tentang prestasi kerjanya. Namun, jarang sekali seorang karyawan dengan jujur menilai kinerjanya yang sebenarnya setitik secara kenyataan, Kebanyakan orang menilai kinerjanya lebih tinggi dari hasil penilaian yang dilakukan oleh penilaian yang sebenarnya.

### **2. Penilaian rekan kerja**

Selain diri sendiri, rekan bekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan. Rekan kerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seseorang karyawan. Oleh karena itu seorang dibutuhkan keterangan yang dapat menjadi masukan dalam menilai kinerja. Dewasa ini cara ini telah banyak dilakukan oleh berbagai perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya. Salah satu alasannya adalah menilai kerekan kerja dapat dijadikan sebagai alat prediksi kinerja di masa akan datang sangat bermanfaat. Alasan lain, antara penilaian kinerja secara individu kurang

memberikan kontribusi yang bermanfaat keatas upaya-upaya pembinaan tim yang merupakan hal penting dalam gaya manajemen partisipatif dewasa ini. Namun, tidak jarang terjadi bahwa rekan kerja bagi Kebanyakan orang membela rekannya yang lain dalam menilai kinerja yang baik.

3. Atasan melakukan penilaian

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya. Atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan catatan-catatan atas kinerja karyawannya di masa yang lalu. Berdasarkan rekam jejak record seorang karyawan, supervisor dapat melakukan penilaian kinerja karyawannya.

4. Bawahan menilai atasan

Dewasa ini, sudah banyak perusahaan yang meminta para bawahan menilai kinerja atasannya pada masa-masa lalu penilaian kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya. Dewasa ini, telah banyak karyawan menilai kinerja supervisor sebagai atasannya dalam suatu bidang tertentu pada perusahaan. Karyawan diminta untuk menilai atasannya secara jujur tanpa tekanan dari berbagai pihak terutama dari atasan itu sendiri. sebagai contoh yang telah terjadi di perguruan tinggi, para mahasiswa telah memberikan kepercayaan menilai kinerja seorang dosen untuk mata kuliah tersebut tertentu. berbagai instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja seseorang dosen yang bertujuan untuk mengembangkan dirinya. demikian pula diterapkan pada berbagai perusahaan menggunakan penilaian karyawan untuk mengembangkan manajemen.

Berbagai keuntungan yang dapat diperoleh atas hasil penilaian karyawan. Pertama, hasil penilaian karyawan dapat berguna untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki atasannya. Kedua, seorang atasan secara berhati-hati dan

cermat dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan dengan memperhatikan kepentingan para bawahan. Seorang polisi dengan sadar melaksanakan tugasnya sebagai pengayom dan pelindung masyarakat, sehingga memperhatikan keluhan-keluhan rakyat dalam hal keamanan dan keadilan hukum. Ketiga, penilaian karyawan dapat dijadikan sebagai masukan dalam perkembangan karir atasan itu sendiri. Penilaian karyawan merupakan intropeksi diri bagi seorang atasan dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan.

Di samping itu penilaian karyawan dapat berakibat negatif bagi seorang atasan, sehingga menimbulkan beberapa kerugian. Pertama, hubungan antara manajer dengan karyawan dapat menjadi kurang harmonis, karena karyawan menilai kinerja atasan. Kedua, dapat menimbulkan dendam yang berdampak negatif dalam bentuk pembalasan bila penilaian karyawan terhadap atasannya kurang baik sehingga Setiap karyawan akan menilai atasannya secara tidak jujur yaitu memberikan nilai baik walaupun sebenarnya kurang baik.

5. Penilaian dilakukan oleh pelanggan

Orang lain di luar perusahaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan tidak pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan tidak melalui kotak saran yang berisi sejumlah kuesioner diminta untuk dijawab oleh pelanggan dengan jujur. Jawaban pelanggan merupakan informasi mengenai kepuasan pelanggan atas pelayanan toko dalam mengkonsumsi suatu produk tertentu.

**E. Kesalahan-kesalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Walaupun seorang atasan sudah ahli dalam menilai dan berpengalaman melakukan penilaian ke atas kinerja para bawahannya, namun kemungkinan akan terjadi kesalahan-kesalahan yang



dilakukan. Ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi karena antara lain Halo efek rumah kecenderungan penilaian terpusat, bias terlalu lunak dan keras, pengaruh kesan terakhir, dan prasangka pribadi.

1. Efek Halo

Efek halo adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk melakukan menentukan kinerja seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi, manajer memberikan penilaian tinggi tanpa memperhatikan faktor lain. Suatu kemungkinan terjadi, seorang karyawan baik dalam kesetiaan tetapi belum tentu baik dalam faktor lain, seperti kuantitas dan kualitas hasil ke pekerjaannya. Memang, jarang sekali seseorang karyawan baik atau buruk pada suatu faktor tertentu perlu pertimbangan atas faktor lain sebelum memutuskan dalam penilaian kinerja.

2. Kecenderungan penilaian terpusat

Ada penilaian yang enggan memberikan nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi. Kesalahan seperti ini mungkin terjadi karena penilai kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai faktor yang dinilai.

3. Bias terlalu lunak dan keras

Ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja, karena ada penilai bersifat murah hati, dan keras hati. Dosen yang mengajar mata kuliah tertentu memberikan nilai kepada mahasiswanya dengan nilai a atau e. Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja karyawan. Penilaian sangat baik terjadi karena menghindari konflik, seorang

manajer memberikan penilaian kepada para bawahan lebih tinggi daripada nilai yang semestinya diperoleh. Pada sisi lain, ada penilai yang keras hati, enggan memberikan penilaian sangat baik. Penilaian seperti ini tergolong pada bias terlalu keras. Penilai yang masih muda dan belum berpengalaman sering melakukan kesalahan seperti ini.

4. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir resensi efek, Bila seseorang menilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam memberikan nilai. Hal ini terjadi karena kejadian yang terakhir memberikan kesan atau mudah diingat oleh penilai. Sebagai contoh, seorang karyawan yang berperilaku baik selama ini, tetapi buruk pada saat terakhir, penilaian kinerja adalah terjadi pada saat terakhir. Demikian sebaliknya, perilaku buruk pada awal periode dan baik pada akhir periode, maka kinerja karyawan yang dinilai adalah baik.

5. Prasangka pribadi

Ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak benar dilakukan oleh penilai. Suatu faktor tertentu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja karyawan baik atau buruk. Termasuk pada faktor-faktor tersebut antara lain, gender, ras, agama, dan kebangsaan. sebagai contoh, seorang penilai pria memberikan penilaian baik kepada karyawan wanita karena senang kepada wanita tersebut. Seorang penilai berprasangka bahwa seorang karyawan suku tertentu malas bekerja sehingga memberikan penilaian yang kurang baik padahal tidak semua suku tertentu tersebut malas tidak demikian dapat terjadi pada faktor-faktor lain yang

dipersangkakan tidak benar sehingga dapat merugikan pada pihak karyawan.

6. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah penilaian menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang karyawan ke atas karyawan lainnya bukannya berdasarkan standar kinerja. Kesalahan ini terjadi karena berpatokan kepada kinerja karyawan yang pertama sekali dinilai oleh penilai. Bila penilaian pertama sekali dilakukan kepada karyawan yang memiliki kinerja sangat baik, maka penilaian berikutnya kepada karyawan yang berkinerja rata-rata dimasukkan Pada kategori kinerja rendah demikian sebaliknya, bila penilaian dilakukan pertama sekali kepada karyawan yang memiliki kinerja rendah maka penilaian berikutnya dilakukan pada karyawan berkinerja rata-rata sudah digolongkan pada kinerja baik.

7. Kesalahan serupa dengan saya

Kesalahan juga dapat terjadi karena penilaian berpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu menguntungkan bagi karyawan yang memiliki sifat yang sama dengan penilai. Suatu penilaian yang kurang objektif, karena seorang karyawan yang dinilai baik karena ada unsur kemiripan dengan sifatnya tetapi akan berbeda penilaian oleh penilai yang memiliki sifat yang berbeda dengan dirinya.

## **F. Cara Mengatasi Kesalahan Penilaian**

Berbagai kesalahan yang mungkin terjadi dilakukan oleh penilai dapat diatasi dengan berbagai cara, pertama, penilai memastikan dengan benar bentuk kesalahan yang dilakukan dalam penilaian. Kedua, memahami secara jelas metode-metode penilaian kinerja. Penilai harus mengetahui secara jelas kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan setiap metode penelitian. Ketiga perlu

diberikan umpan balik kepada penilai atas hasil-hasil penilaiannya di masa lalu. Dengan demikian, penilai mengetahui bentuk-bentuk kesalahan yang pernah dilakukan di masa lalu dan merupakan dasar perbaikan di masa yang akan datang.

Di samping ketiga cara yang dilakukan di atas, cara lain yang sangat penting dan perlu dilakukan untuk mengatasi kesalahan-kesalahan penilaian adalah memberikan pelatihan kepada penilai. pelatihan diberikan kepada para penilai mencakup beberapa tahap. pertama, memberi penilaian deskripsi pekerjaan dan diinstruksikan mengidentifikasi kriteria yang tepat untuk mengevaluasi pekerjaan tidak deskripsi pekerjaan merupakan dasar untuk menetapkan standar pekerjaan penilai diberi latihan untuk dapat mengidentifikasi pekerjaan agar dapat menentukan ukuran-ukuran pekerjaan sehingga memudahkan untuk melakukan penilaian dan hasilnya objektif tidak kedua, penilai melihat informasi pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan. Informasi dapat berupa keterangan secara tertulis maupun melalui audio visual. Penilaian diberi pelatihan teknik dan analisis data yang diperoleh dari karyawan. Ketiga, penilai diberi latihan untuk menyampaikan hasil atau kinerja dan memberi rekomendasi kepada karyawan yang dinilai.



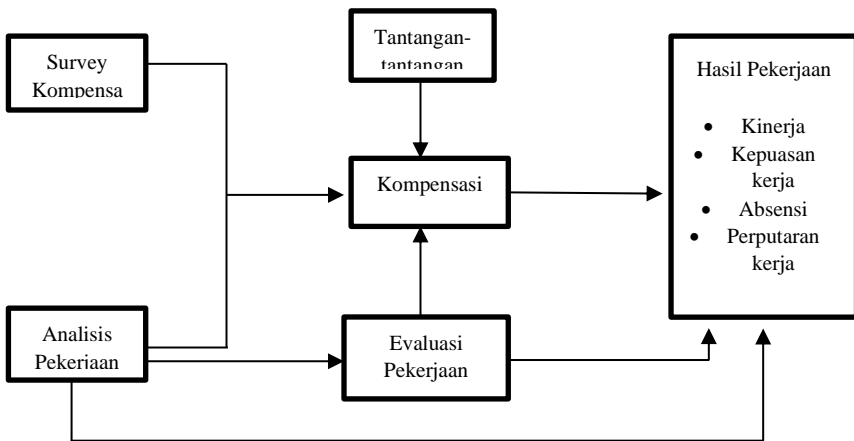
## PENILAIAN KINERJA

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhannya.

Di sisi lain, menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi dalam menentukan kompensasi, karena gaji dan upah serta bentuk kompensasi lain merupakan komponen biaya usaha. besarnya bagian ini dapat membuat rendahnya daya saing produk yang dihasilkan akibat tingginya biaya produksi dan biaya penjualan. oleh karena itu sistem kompensasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasi nasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada para karyawan atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerjanya. Kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian, karena besarnya biaya sumber daya manusia untuk kegiatan produksi dan penjualan. Berdasarkan pengalaman banyak perusahaan biaya sumber daya manusia mencapai 75% dari total biaya produksi dan penjualan.-. situasi lain, kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian sumber daya manusia akan keluar dari organisasi, menyebabkan meningkatnya per-

putaran tenaga kerja. Bagaimana mengatasi masalah kompensasi? Melalui evaluasi pekerjaan, harga setiap pekerjaan dapat ditetapkan baik secara kuantitatif maupun menggunakan metode kualitatif. Untuk menentukan kelayakan kompensasi yang menciptakan kompensasi yang adil perlu dilakukan survei kompensasi pada industri. kompensasi yang tepat akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, sedangkan kompensasi yang kurang menarik akan meningkatkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja (gambar dibawah).

Dalam bab ini akan dijelaskan apa kepentingannya dan bagaimana menghargai suatu pekerjaan, dan tantangan tantangannya. Kemudian, melalui beberapa metode evaluasi pekerjaan dapat ditentukan nilai setiap pekerjaan sebagai dasar untuk menentukan bayaran atas pekerjaan tersebut. berbagai bentuk insentif dan bonus akan dibahas setelah itu, antara lain, rencana intensif individual dan kelompok untuk tenaga operatif dan rencana insentif untuk tenaga administratif dan manajerial.



### A. Pengertian dan Pengelompokkan Kompensasi

Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi.

Kompensasi adalah suatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka Sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun Pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka Sumbangkan atas pekerjaannya. Untuk memindahkan barang dari suatu tempat ke tempat lain mereka akan memperoleh balasan yang setimpal atas pekerjaannya. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*): upah, gaji, dan kompensasi variabel: insentif, dan bonus. Menurut schuler dan Jackson (1999), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi), pembayaran tidak masuk kantor (berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional, dan tunjangan siklus hidup berupa bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah). Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok (termasuk pembayaran Oplosan, dan premi), dan pembayaran berdasarkan kinerja (berupa bagian saham, bonus, pembayaran tunjangan, dan pembayaran insentif).

Pembayaran secara langsung dapat dilakukan berdasarkan tambahan waktu atau berdasarkan kinerja. Pembayaran yang dilakukan atas dasar waktu bagi pekerja kasar atau dikenal dengan istilah blue color wackers biasanya dibayarkan dalam bentuk upah persatuan unit pekerjaan dan per jam atau upah per hari. Sedangkan bagi pekerja administrasi, manajer, profesional dibayar dalam bentuk gaji. mereka diberi imbalan berdasarkan lamanya

periode waktu, seperti seminggu, sebulan, atau tahunan. Pembayaran dalam bentuk kinerja biasanya dibayar dalam bentuk Upah per potong (*piece work*). Upah kerja perpotong merupakan pembayaran langsung Berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan pekerja. Upah seperti itu biasanya disebut sebagai upah insentif, biasanya dibayarkan kepada karyawan yang melebihi jumlah produksi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Bagi tenaga penjual, upah seperti ini dapat dibayar kepada tenaga penjual yang dapat menjual melebihi target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

#### 1. Gaji pokok

Gaji pokok merupakan salah satu komponen pendapatan yang diterima karyawan, biasanya dalam bentuk upah atau gaji gaji pokok adalah gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Banyak organisasi, gaji pokok dijadikan sebagai dasar untuk menentukan besarnya tunjangan-tunjangan lain. Misalnya, besarnya tambahan pendapatan dari tunjangan istri sebesar 5% dari gaji pokok, tunjangan anak paling banyak 2 anak masing-masing 2%, dan tunjangan lainnya yang dasar perhitungannya Adalah gaji pokok. Besarnya gaji pokok dapat ditentukan berdasarkan lamanya bekerja, tingkat pendidikan, keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai perhitungan. Setiap karyawan memperoleh gaji pokok yang berbeda sesuai tingkatan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Gaji pokok dapat berubah sesuai perubahan tingkatan pekerjaan yang dibedakan kepada pekerja. Termasuk dalam gaji pokok adalah gaji dan upah yang diterima pekerja sesuai jasa yang mereka Sumbangkan atas pekerjaannya pada periode tertentu. Periode pembayaran oleh perusahaan biasanya seminggu, dua minggu, atau sebulan, biasanya dibayarkan dalam waktu sebulan. gaji (*salary*) adalah karyawan memperoleh imbalan kerja dengan jumlah tetap tanpa menghiraukan jam kerja dan



banyaknya unit yang dihasilkan. Berbeda dengan itu, upah (wage) adalah imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya berdasarkan jam kerja dan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan. Banyak orang mengkonotasikan bahwa karyawan upahan memiliki status yang lebih rendah dengan karyawan yang dikaji. Karyawan upahan bisa dikonotasikan sebagai karyawan tidak tetap yang sewaktu-waktu dapat diberhentikan sesuai kegiatan perusahaan.

## 2. Kompensasi variabel

Bentuk imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu atau kelompok disebut kompensasi variabel (*variable compensation*). Besarnya kompensasi variabel tergantung pada seberapa banyak karyawan dapat menghemat penggunaan input dan menghasilkan pekerjaan melampaui standar yang ditetapkan. Kompensasi variabel umumnya dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk bonus dan insentif. Untuk Tenaga eksekutif biasanya dibayarkan dalam jangka waktu, seperti *bonus payment*, *stock option*, dan *Phantom stock Plants*.

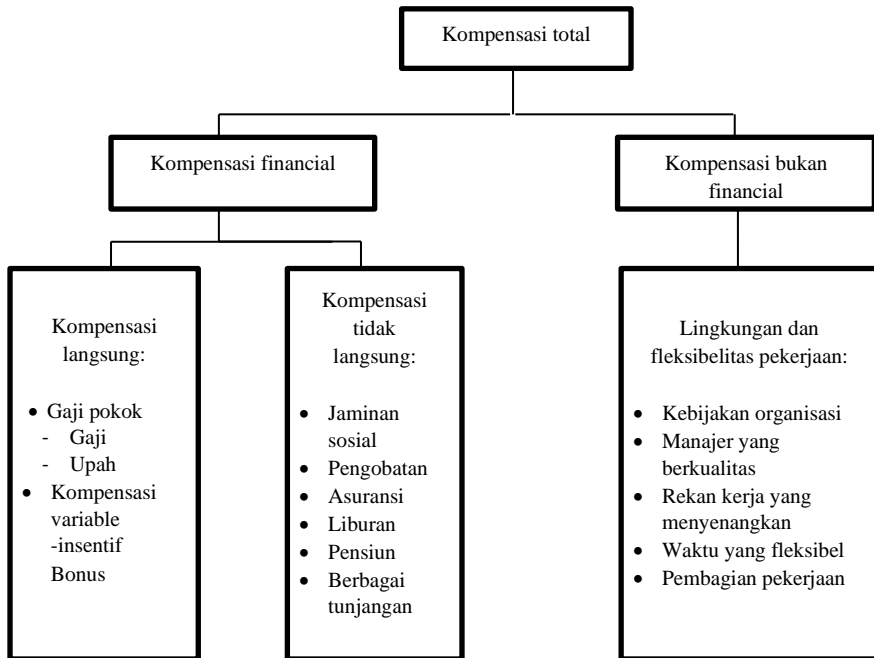
Cara lain dapat dilakukan melalui pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, liburan atas biaya perusahaan, dan dana pensiun. pembayaran tidak langsung akan diberikan kepada seluruh karyawan baik yang bekerja pada bidang produksi maupun administrasi. Pada karyawan akan mendapatkan sejumlah pembayaran dari perusahaan pada waktu dan sesuai dengan kebutuhan yang ditentukan. Setiap karyawan akan mendapatkan hak perlindungan kesehatan dan jiwa dalam bentuk asuransi. Sesuai undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 mewajibkan setiap pemberian kerja akan diberikan pertanggungjawaban asuransi kepada pekerjanya. Dana asuransi akan dibayarkan oleh pengelola asuransi pada tanggal jatuh tempo yang telah ditetapkan bagi

karyawan. Pada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja akan memperoleh dana pertanggung jawaban dari asuransi sebesar yang telah ditetapkan. Layaknya juga, bagi perusahaan-perusahaan besar akan melakukan kegiatan liburan kepada seluruh karyawan yang biasanya ditanggung oleh perusahaan itu sendiri. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menunjukkan perhatian perusahaan dan meningkatkan rasa persaudaraan antar para anggota organisasi. Bentuk kompensasi lain yang sama pentingnya, membayar sejumlah dana kepada karyawan ketika tidak mampu lagi bekerja, disebut dana pensiun. Bentuk pembayaran tidak langsung lainnya akan dibahas pada bagian lain dari bab ini.

Kompensasi lain dapat diberikan secara non finansial dalam bentuk penghargaan penghargaan seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luas, dan kantor yang lebih bergengsi. Menurut Schuler dan Jackson (1999), imbalan *nonfinansial* adalah berupa imbalan karir berupa rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, dan peluang kenaikan penghasilan, dan imbalan sosial berupa: simbol status, pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas dan persahabatan. dapat dikatakan bahwa, jenis kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima setiap pekerja kepuasan kerja yang diterima seorang pekerja tidak selamanya dapat dinyatakan dalam bentuk uang atau fasilitas-fasilitas fisik lainnya. Aspek kompensasi non finansial mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasi.

Berbagai kompensasi yang telah dikemukakan akan kompensasi total (*Total convention*). Pada awalnya, konsep kompensasi dikenal hanya dalam bentuk kompensasi finansial baik langsung maupun tidak langsung. Belakangan ini, karena kompensasi berkaitan dengan motivasi, Konsep ini berkembang ke arah psikologis, seperti kantor yang bergengsi, pekerjaan yang menantang, dan bentuk-bentuk penghargaan

lain yang dapat memberikan kepuasan kerja. Pada berbagai hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi sangat berkaitan dengan motivasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja.



## B. Tujuan Administrasi Kompensasi

Banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. tindakan ini digunakan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Berikut ini akan disampaikan Apa tujuan dan bagaimana pentingnya memperhatikan kompensasi.

### 1. Mendapatkan karyawan yang cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki ke-

cakupan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil tidak organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Pada umumnya, setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tepatnya bekerja tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu memperhatikan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

3. Meningkatkan produktivitas

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variabel dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

4. Memperoleh keunggulan kompetitif

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30-70% yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran.

Karena besarnya biaya ini sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan komputer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

5. Aturan hukum

Berkaitan dengan aturan hukum organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerjanya sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerahnya tertuang dalam undang-undang Ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003. Sebagai acuan yang digunakan untuk menetapkan upah pada batas minimal adalah kebutuhan hidup layak, yang setiap daerah berbeda sesuai dengan tingkat harga yang berlaku pada suatu daerah tertentu, pemerintah bersama dewan upah

6. Sasaran strategi

Banyak Perusahaan dalam menjalankan usahanya menginginkan yang terbaik dalam industrinya tidak untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

### **C. Tantangan-tantangan Dalam Kebijakan Kompensasi**

Teori kompensasi belum pernah memberikan jawaban yang memuaskan kepada berbagai pihak, baik pihak pemberi bekerja maupun pekerja itu sendiri. alasan dari pernyataan ini masing-masing pihak merasa dirugikan oleh pihak lain. Oleh karena itu, sepanjang ini belum ada sistem kompensasi yang digunakan dapat

memberikan kepuasan kepada setiap pihak yang berkepentingan. meskipun demikian, ada pendekatan yang tersedia mungkin dapat mendekati kepuasan di mana setiap pihak tidak dirugikan oleh pihak lainnya. Terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja

Sama halnya dalam menetapkan harga suatu barang di pasar bebas, ditetapkan berdasarkan hukum permintaan dan penawaran. Bagi pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, biasanya bersedia dalam jumlah sedikit terbatas maka tingkat upah cenderung tinggi. Sebaliknya untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah, dibayar dengan upah yang rendah pula. Walaupun demikian, pendekatan barang komoditi approach di atas tenaga kerja seperti yang telah diungkapkan tidak sepenuhnya benar, namun tidak dapat dipungkiri bahwa upah adalah harga untuk jasa tenaga kerja. Pada prakteknya, penurunan penawaran atas tenaga kerja dapat berakibat pembatasan oleh Sarekat buruh dalam tujuan untuk meningkatkan kompensasi. tindakan lain, peningkatan permintaan akan tenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi. keadaan sebaliknya, penurunan kompensasi akan terjadi bila serikat buruh tidak membatasi jumlah pekerja, situasi ekonomi tidak baik kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung, dan lain sebagainya.

2. Perekonomian

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan-kepuasan kompensasi finansial adalah kondisi perekonomian Di mana organisasi berada. kondisi perekonomian suatu negara baik akan menentukan tingkat kompensasi yang lebih baik pula. Pertumbuhan perekonomian yang pesat yang dialami oleh suatu negara tertentu akan menciptakan daya saing lebih besar

akan mendorong tingkat upah dan gaji naik. Keadaan sebaliknya, kondisi perekonomian yang memburuk umumnya meningkatkan penawaran tenaga kerja menyebabkan rendahnya gaji atau upah yang diterima para pekerjanya.

3. Serikat Buruh

Serikat buruh dapat menentukan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung. secara ekonomi, serikat buruh dapat mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Serikat buruh dapat membatasi penawaran tenaga kerja sehingga berakibat pada kenaikan kompensasi. melalui undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003, serikat buruh berhak menghimpun dan mengelola keuangan serta mempertanggungjawabkan keuangan organisasi. Dengan demikian, besarnya kompensasi diterima setiap anggota organisasi sangat bergantung pada kekuatan Serikat buruh kuatnya kuatnya Serikat buruh dalam organisasi akan mendorong untuk meningkatkan besarnya kompensasi yang diterima karyawan. Tetapi Sebaliknya, apabila serikat buruh lemah maka perusahaanlah yang cenderung menentukan besarnya tingkat upah bagi karyawan, perusahaan cenderung untuk menetapkan tingkat upah yang rendah.

4. Kondisi keuangan perusahaan

Dikatakan, serikat buruh memiliki peran kuat untuk menentukan kompensasi, namun harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Suatu organisasi dapat menilai kemampuannya untuk membayar kompensasi dengan tingkat yang lebih tinggi. kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak. Apabila perusahaan itu dilihat dari segi finansial memadai, maka tuntutan itu wajar untuk dinaikkan, tetapi sebaliknya kalau kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung untuk dinaikkan, maka

tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode periode berikutnya.

5. Kebijakan perusahaan

Kebijakan kompensasi (*compensation policy*) adalah ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkan pedoman pokok tentang kompensasi. beragam persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi, sebagian berprosepsikan adil, namun sebagian karyawan lain mempersepsikan kurang adil. Anda perlu tahu, bahwa suatu tindakan yang berkaitan dengan hak sangat sensitif keberagaman persepsi tentang keadilan kompensasi bila tidak diatasi sesegera mungkin dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja dan tingkatnya perputaran kerja. Seorang manajer yang bijaksana tentu membuat pedoman tentang kompensasi yang adil seringkali organisasi, secara formal atau tidak formal, Menentukan kebijakan kompensasi sebagai pimpinan dalam menentukan kompensasi *pay leader*, pengikut *pay follower*, atau mengikuti ketentuan pasar *market rate*.

***Pay leader.*** Konsep ini merupakan perusahaan pemberi kompensasi paling besar dibanding dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Strategi ini dilakukan organisasi untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki produktivitas kerja tinggi. Kebijakan ini dilakukan untuk memperoleh pelamar-pelamar dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. tindakan ini dilakukan untuk menghasilkan produk dan biaya rendah dalam jangka panjang.

***Pay follower.*** Kebijakan lain dilakukan perusahaan, menghargai jasa para karyawan di bawah harga pasar. Kebijakan ini dipilih karena kondisi keuangan yang sangat memadai, di samping itu tenaga yang dipekerjakan memiliki keterampilan rendah. kebanyakan perusahaan memiliki kebijakan ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor



pertanian atau pabrik yang memperkerjakan tenaga kerja berketerampilan rendah. pada industri tekstil misalnya, dengan produksi massal *mass production* di mana pekerjaan-pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh pekerja berpendidikan dan keterampilan rendah sehingga perusahaan dapat menggunakan kebijakan *pay follower*. Serendah apa bayaran ditetapkan perusahaan, paling rendah sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah daerah setempat. kebijakan ini banyak ditetapkan oleh negara yang memiliki jumlah penduduk besar sehingga dapat dikatakan tenaga kerja sebagai keunggulan komparatif *comparative advantage* perusahaan memperoleh keuntungan besar karena mengeluarkan komponen biaya tenaga kerja rendah.

**Market rate.** Kebijakan ini dilakukan perusahaan dengan membayar kompensasi sesuai dengan gaji atau upah yang ditentukan perusahaan-perusahaan lain dalam industri. kebanyakan organisasi menggunakan kebijakan ini karena yakin akan memperoleh dan mendapat pertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Organisasi yang sudah mempunyai nama baik di tengah masyarakat, tanpa menaikkan kompensasi akan dapat menarik minat para pelamar dan mempertahankan tenaga kerjanya.

#### 6. Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan. Sebagai konsekuensinya, tingkat produksi dan prestasi kerja yang rendah akan menurunkan tingkat upah yang diterima. Kebanyakan organisasi menentukan produktivitas sebagai ukuran keberhasilan, produktivitas tinggi yang dicapai merupakan keberhasilan organisasi tersebut. Para pengikut manajemen ilmiah *scientific management* meyakinkan bahwa produktivitas

sebagai sasaran organisasi. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi akan diberikan Penghargaan dalam bentuk bonus atau insentif. Tidak semua karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan sama dan setingkat pada suatu perusahaan sama atau berbeda memperoleh kompensasi yang sama pula. Perbedaan ini karena setiap karyawan mempunyai produktivitas kerja dan sumbangan atas pekerjaannya yang berbeda. dapat dikatakan pula, produktivitas kerja individu atau kelompok akan menentukan besarnya kompensasi yang diterimanya.

7. Biaya hidup

Biaya hidup pada berbagai daerah berbeda, tergantung pada kondisi ekonomi pada setiap daerah tersebut. biaya hidup di kota besar seperti Jakarta dan kota-kota besar lainnya, tentunya berbeda dengan biaya hidup di kota-kota kecil atau di pedesaan. Hal ini merupakan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan tingkat upah yang diterima karyawan. Orang-orang yang memiliki pendapatan tetap seperti para pegawai biasa pada suatu instansi tertentu memperoleh pendapatan rendah secara kenyataan akibat tingkat inflasi yang meningkat kondisi ini akan menurunkan daya belinya. Tentunya tingkat upah harus disesuaikan pada daerah berdasarkan biaya hidup di daerah. salah satu faktor untuk menentukan kompensasi dengan menyesuaikan kebutuhan hidup layak KHL setiap daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten.

8. Pemerintah

Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat mempengaruhi tingkat upah. pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan. Hal ini, Pemerintah menentukan berdasarkan jenis pekerjaannya dan tidak terlepas dari biaya umum pada masing-masing daerah. berdasarkan hal tersebut, tingkat upah

berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaannya dan berbeda pula pada tingkat daerah, Apa yang disebut dengan upah minimum provinsi UMP atau Upah Minimum Kabupaten UMK setiap daerah provinsi/kabupaten atau kota di Indonesia pada tahun 2011 mengalami peningkatan UMP atau UMK sebesar rata-rata 5-15%. Peningkatan ini telah disesuaikan dengan KHL oleh pemerintah dan dewan pengupahan daerah setempat.

#### **D. Keadilan Dalam Kompensasi**

Belum ada ukuran yang pasti untuk menentukan tindakan adil atau tidak adil atas perilaku seseorang dalam kehidupannya, apabila berkaitan dengan pekerjaan. Dalam organisasi, ada dua pihak yang selalu bertentangan pendapat soal keadilan tidak pihak karyawan merasa selalu dirugikan oleh pengusaha. demikian sebaliknya, pengusaha selalu menuntut agar para karyawan meningkatkan kinerjanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. melalui peraturan perusahaan terdapat kesepakatan tentang hak dan kewajiban kedua belah pihak untuk mencapai keadilan. Namun demikian, juga selalu terdapat pertentangan yang dapat menimbulkan perselisihan. sekali lagi kondisi ini terjadi karena ada pihak yang merasa dirugikan atas tindakan tidak adil.

Teori keadilan (*equity theory*) mencakup perasaan seseorang atau sikap dan perbuatannya terhadap perlakuan yang diterima atas tindakannya itu. dalam konteks pekerjaan, keadilan menyatakan bahwa seseorang menilai kinerjanya dengan cara membandingkannya dengan standar pekerjaan. seorang pekerja dapat mencapai atau melampaui standar pekerjaan, mereka merasa bahwa kinerjanya sudah baik. tentu, mereka akan mengharapkan pembayaran setimpal dengan jasa yang mereka Sumbangkan atau pekerjaannya sesuai dengan ketentuan upah atau gaji yang ditetapkan organisasi. Karena minimumnya ukuran-ukuran objektif untuk menentukan kinerja, orang akan membandingkan

kinerjanya dengan orang lain pada jenis dan tingkat pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. perbandingan juga dapat dilakukan dengan perusahaan lain dalam suatu industri.

Teori keadilan dikembangkan dari teori perbandingan sosial (*sosial comparative theory* yang terdiri dari unsur input, hasil, orang lain sebagai pembanding, keadilan dan ketidakadilan ). Input adalah suatu yang berharga bagi seseorang dianggap dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, semuanya mereka Sumbangkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Hasil adalah sesuatu yang mereka rasa berharga diterima dari pekerjaannya, termasuk di dalamnya gaji atau upah, penghargaan lain, status, harga diri, dan kebanggaan. teori keadilan menunjukkan, keadilan merupakan perbandingan antara rasio input dengan hasil yang dicapai seseorang dengan orang lain dalam perusahaan yang sama atau industri. perbandingan juga dapat dilakukan atas dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan sebelumnya.

Sebenarnya sangat sulit menetapkan besarnya upah yang adil pada suatu organisasi. di satu sisi, perusahaan merasa adil dengan upah rendah, sedangkan di sisi lain, karyawan menginginkan upah tinggi atas jasa yang mereka berikan terhadap pekerjaannya. Untuk menetapkan upaya yang adil perlu ditentukan dengan sistem pengadministrasian untuk setiap jenis-jenis pekerjaan. suatu jenis pekerjaan yang tentu berbeda tingkat upah atau jenis pekerjaan lainnya. Perbedaan ini berdasarkan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan tersebut. Tingkat upah yang tinggi biasanya untuk jenis pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab yang tinggi pula. Oleh sebab itu upah atau gaji yang diterima manajer berbeda lebih tinggi bila dibandingkan dengan upah yang diterima bekerja biasa. berdasarkan tingkatan manajemen, semakin tinggi jabatan, maka semakin tinggi pula tingkat upah atau gaji yang diterima.

Dari penjelasan-penjelasan sebelumnya, keadilan berarti karyawan menerima kompensasi sesuai dengan sumbangan atau

pekerjaannya seperti pengetahuan, keterampilan kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki. terdapat dua bentuk keadilan dapat dikaitkan dengan kompensasi antara lain, keadilan prosedural dan keadilan distributif yang berkaitan dengan keadilan internal (*internal Justice*). Keadilan prosedural (*prosedural Justice*) adalah keadilan yang dirasakan karyawan atas kebijakan, prosedur dan tindakan supervisor dan manajer berkaitan dengan sistem kompensasi yang diberlakukan kepada mereka. kebijakan tersebut berkaitan dengan sistem administrasi seperti proses penentuan gaji pokok, alokasi kenaikan gaji, penentuan tunjangan intensif dan bonus, dan pengukuran kinerja yang dirasa adil. Bentuk lain keadilan distributif (*distributif Justice*) adalah keadilan yang dirasakan atas kesesuaian hasil yang mereka terima berdasarkan kinerjanya. Ketidakadilan akan mungkin dirasakan apabila seorang karyawan yang bekerja keras dan kinerja baik memperoleh penghargaan yang sama dengan orang lain yang sama dan kinerja sama, tetapi salah seorang menerima penghargaan yang lebih dibandingkan orang lainnya, maka orang lainnya yang merasa terdapat ketidakadilan.

Perasaan adil juga dapat dilihat dari perbandingan penghargaan yang diterima karyawan atas pekerjaannya pada jenis dan tingkat pekerjaan yang sama dengan orang lain pada organisasi yang berbeda disebut keadilan eksternal (*eksternal Justice*). Ketidakadilan akan dirasakan karyawan sebagai teller pada bank A jika menerima penghargaan lebih rendah dari teller pada bank B, perusahaan itu akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan berkualitas terbaik yang berdampak pada Perputaran yang lebih baik. Akibat buruk lainnya kesulitan dalam merekrut tenaga kerja baru berkualitas terbaik, pada akhirnya perusahaan tersebut terdapat karyawan-karyawan yang kurang berkualitas dan berkinerja rendah. Suatu tindakan yang perlu diperhatikan manajer perusahaan adalah melakukan survei gaji pada perusahaan-perusahaan lain dalam industri.

## E. Evaluasi Pekerjaan

Baik melalui keadilan internal maupun eksternal bisa saja dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan tingkat gaji atau upah melalui analisis pekerjaan. dengan perkataan lain evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses penilaian atas suatu pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan lain baik dalam organisasi maupun dalam organisasi yang berbeda. Tujuan utama dari evaluasi pekerjaan adalah menghilangkan ketidakadilan baik internal maupun eksternal dalam pembayaran kompensasi yang terjadi dalam organisasi. sering ketidakadilan dialami oleh seorang karyawan ketika menerima bayaran yang lebih rendah dibandingkan karyawan lain dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi. Banyak organisasi menggunakan evaluasi pekerjaan untuk tujuan, mengidentifikasi pekerjaan, menghilangkan ketidakadilan dalam pembayaran, dan mengembangkan tingkatan nilai pekerjaan sebagai dasar untuk menentukan upah atau gaji setiap pekerjaan.

Dengan tercapainya konsistensi diharapkan kedua belah pihak, antara karyawan dengan manajer merasa puas atau tidak saling merugikan Dalam hal pemberian kompensasi. berdasarkan hal itu maka evaluasi pekerjaan merupakan salah satu cara yang baik dalam menentukan kompensasi Yang Adil. Jadi, keadilan internal dan eksternal adalah sasaran langsung dari evaluasi pekerjaan dan sasaran akhirnya adalah kepuasan kerja. Dalam menentukan atau pembayaran nilai bagi setiap pekerjaan, terdapat beberapa persyaratan yang perlu antara lain, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas, dan keputusan yang diambil berkaitan dengan kelompok-kelompok karyawan atau pekerja yang akan diliput oleh suatu sistem evaluasi tunggal. Dalam menentukannya sering sekali perusahaan mempunyai sistem-sistem yang terpisah untuk karyawan-karyawan pada bidang produksi dan pemeliharaan, administrasi, ilmiah dan profesional, dan manajerial. Jika semua jenis karyawan ini dianggap berada

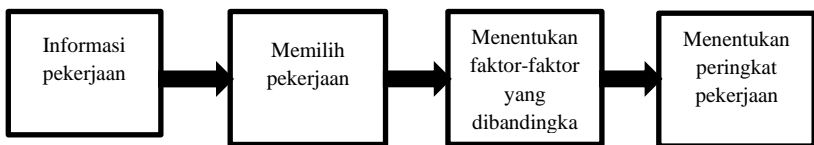
dalam suatu perusahaan, akan diperlukan beberapa alat untuk menghubungkan sistem-sistem itu untuk menjamin perlakuan yang adil dan persyaratan lain adalah penjualan ide mengenai evaluasi pekerjaan bagi semua peserta dalam sistem itu.

## F. Metode-metode Evaluasi Pekerjaan

Terdapat empat metode evaluasi pekerjaan yang terdiri dari dua bagian, 2 metode pertama metode peringkat dan klasifikasi merupakan metode kualitatif dan dua metode berikutnya perbandingan faktor dan poin adalah metode kuantitatif tidak dikatakan bahwa suatu metode Apakah kualitatif atau kuantitatif yang terbaik penilai dapat memilih metode apa yang paling sesuai kebutuhan dan kondisi.

### 1. Metode Peringkat

Dalam mengevaluasi pekerjaan, metode peringkat ranking method sangat sederhana dibandingkan dengan metode-metode lain. metode peringkat Kebanyakan digunakan pada organisasi berukuran kecil karena sistem pengukuran pekerjaan yang sederhana dan pengeluaran biaya sedikit. Dalam prosesnya, penilai mempelajari secara cermat deskripsi setiap pekerjaan, kemudian mengurutkan sesuai nilainya. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai pekerjaan yang paling tinggi sampai yang terendah. beberapa langkah harus dilakukan, antara lain, analisis pekerjaan, memilih pekerjaan, menentukan faktor-faktor yang dapat dibandingkan, dan menentukan peringkat pekerjaan.



**Informasi pekerjaan.** Langkah awal dalam metode peringkat pekerjaan adalah membuat deskripsi pekerjaan. Berdasarkan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung

jawab yang dituntut setiap pekerjaan dapat dijadikan dasar untuk menentukan peringkat. biasanya, pekerjaan yang tingkat kesulitan tugas-tugas dan tanggung jawab yang tinggi memiliki nilai tertinggi ditempatkan pada peringkat paling atas pada pekerjaan. kemudian disusul dengan tugas-tugas dan tanggung jawab tertinggi kedua memberikan nilai tertinggi kedua, demikian seterusnya sampai nilai yang terendah.

**Memilih pekerjaan.** Pada umumnya, setiap pekerjaan dibuat peringkat pada beberapa jenis pekerjaan dalam organisasi. peringkat pekerjaan dibuat berdasarkan bidang atau dalam kelompok pekerjaan pada sebuah organisasi. Sebuah contoh, peringkat pekerjaan pada setiap bagian, misalnya bagian penjualan, produksi, pengembangan sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Demikian pula, peringkat pekerjaan dalam satu kelompok pada bidang pekerjaan mengembangkan sumber daya manusia, misalnya pelatihan pendidikan, dan lain sebagainya.

**Menentukan faktor-faktor yang dapat dibandingkan.** Isi pada setiap pekerjaan akan diperbandingkan satu sama yang lainnya, dari yang terbaik sampai terendah. setiap pekerjaan perlu diidentifikasi secara jelas, baik mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang agar memudahkan untuk menentukan peringkat pekerjaan. memang banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran, tetapi penilai biasanya menggunakan tingkat kesulitan pekerjaan dijadikan sebagai faktor perbandingan pada setiap pekerjaan dalam organisasi.

**Penentuan peringkat pekerjaan.** Berdasarkan faktor-faktor yang dijadikan sebagai perbandingan pada setiap pekerjaan akan dapat ditentukan peringkat pekerjaan. tingkat kesulitan mengerjakan tugas-tugas dan tingginya tanggung jawab yang dituntut suatu pekerjaan dapat diurutkan pada peringkat paling tinggi, kemudian tingkat kesulitan kedua dan



seterusnya sampai yang terendah. Sebagai contoh, pada tabel dibawah, pada bagian pemasaran terdapat tingkat pekerjaan yang memiliki nilai berbeda pada yang tertinggi sampai terendah. setiap peringkat pekerjaan mempunyai nilai yang berbeda, peringkat pertama memiliki nilai paling tinggi sampai pada peringkat pekerjaan terendah memiliki nilai yang paling rendah pula.

Berbagai teknik dapat dilakukan dalam menentukan peringkat pekerjaan, pertama, Tentukan terlebih dahulu pekerjaan yang paling tinggi nilainya dan paling rendah nilainya dipilih sebagai patokan untuk menentukan peringkat bagi jenis pekerjaan lainnya. Teknik ini sangat bermanfaat untuk membantu nilai dalam menentukan. awal untuk menentukan peringkat pekerjaan. kedua teknik perbandingan berpasangan, setiap pekerjaan dapat dibandingkan antara tugas-tugas dan tanggung jawab yang dituntut setiap pekerjaan, diurutkan berdasarkan tingkat kesulitannya. Pekerjaan yang paling sulit ditempatkan pada peringkat paling atas, paling sulit kedua pada peringkat kedua sampai pada tingkat kesulitan terendah di tempatkan pada peringkat terendah. ketiga, penggunaan panitia penilai, terdapat beberapa penilai untuk menilai suatu pekerjaan. tertentu, nilai akan berbeda antara penilaian yang satu dengan penilaian yang lain seluruh nilai yang diberikan setiap penilai akan diambil secara rata-rata. Pada umumnya, penilaian yang berpengalaman seringkali melakukan penilaian secara teliti. teknik yang terakhir juga dapat dilakukan dalam menentukan peringkat pekerjaan adalah melalui struktur organisasi. Melalui struktur organisasi akan diketahui tingkatan pekerjaan, dapat dijadikan dasar untuk menentukan peringkat pekerjaan.

## 2. Metode klarifikasi

Metode klarifikasi (*classification method*) merupakan metode yang sederhana dalam menentukan nilai untuk setiap pekerjaan. Sama seperti metode peringkat, deskripsi pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan klasifikasi pekerjaan. Setiap pekerjaan dibagi pada beberapa kelas atau kelompok, di mana pekerjaan menurut penilaian berada pada satu kelas akan dihargai sama. Pekerjaan yang sama atau setingkat, biasanya diukur dari tingkat kesulitannya akan dikelompokkan ke dalam satu kelompok pekerjaan. Suatu pekerjaan dikelompokkan pada suatu kelompok tertentu dengan cara membuat gambaran pada suatu kelas kemudian mencocokkan deskripsi pekerjaan pada kelas mana pekerjaan itu dikelompokkan. Metode ini bermanfaat untuk menghilangkan ketidakadilan dalam memberikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang hanya memiliki sedikit perbedaan. Suatu kemungkinan terjadi, suatu tugas pada pekerjaan tertentu memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan tugas lain pada pekerjaan lain. Akan tetapi, beberapa tugas pada pekerjaan lain memiliki nilai yang lebih besar. Suatu kesulitan yang dihadapi penilai untuk menentukan peringkat pada kasus seperti itu. Untuk mengatasi masalah demikian, lebih tepat bila digunakan metode klasifikasi pekerjaan.

## 3. Metode Perbandingan Faktor

Sebenarnya, metode perbandingan faktor (*comparison factor method*) merupakan perbaikan atas metode peringkat yang telah dibicarakan sebelumnya. Dalam metode perbandingan faktor, beberapa faktor pada setiap pekerjaan akan dijadikan sebagai perbandingan pada jenis pekerjaan lain untuk menentukan peringkat suatu pekerjaan. Menggunakan metode perbandingan faktor, terdapat penentuan peringkat pekerjaan beberapa kali, dengan mencoba menggunakan satu faktor,

Kemudian pada faktor lainnya. Misalnya, peringkat pekerjaan dapat dibuat melalui faktor keterampilan, setelah itu dapat pula ditentukan melalui persyaratan mental, begitu pula untuk faktor-faktor lainnya. Sebagai contoh, terdapat 5 faktor yang dapat dilakukan untuk menentukan peringkat pekerjaan, antara lain, keterampilan, persyaratan mental, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan persyaratan fisik, berikut penjelasan singkat.

**Keterampilan**, berkaitan dengan kemampuan mengerjakan pekerjaan secara teknis pada suatu bidang pekerjaan tidak orang yang memiliki keterampilan khusus berarti memahami secara jenis bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, biasanya orang seperti itu akan memiliki kinerja yang baik. **Persyaratan mental**, mencerminkan karakteristik mental, meliputi kecerdasan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. **Tanggung jawab**, berkaitan dengan disiplin kerja hasil pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan sesuai dengan ketentuan organisasi.

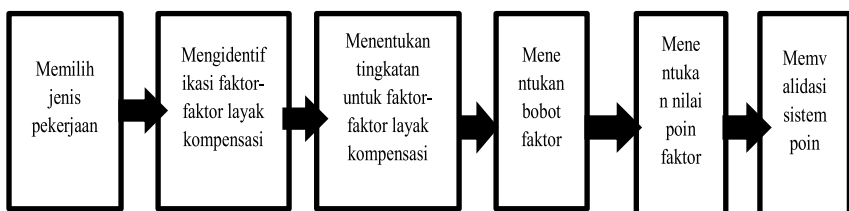
**Kondisi pekerjaan**, mencerminkan pengaruh-pengaruh lingkungan terhadap hasil pekerjaan, seperti, kebisingan, penerangan penggunaan bahan berbahaya, alat yang tidak layak digunakan lagi, ventilasi, dan jam kerja yang tidak sesuai. **Persyaratan fisik**, untuk jenis pekerjaan tertentu akan membutuhkan kemampuan fisik sebagai suatu persyaratan. kebanyakan dijumpai pekerjaan kerah biru Walaupun demikian sangat penting juga bagi tenaga administrasi dan penjualan.

#### 4. Metode poin

Metode poin (*point method*) merupakan salah satu metode evaluasi pekerjaan yang dilakukan secara kuantitatif. Para penilai mengalokasikan nilai-nilai pada faktor-faktor tertentu dalam suatu pekerjaan, kemudian menjumlahkannya. Penilaian pada berbagai faktor seperti, pengetahuan, keterampilan, dan faktor lain yang terdapat pada suatu pe-

kerjaan, dinyatakan secara kuantitatif kemudian dijumlahkan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan. Faktor-faktor yang terdapat pada suatu pekerjaan akan diberi nilai, bobot, atau angka, berdasarkan itu dapat ditentukan besar penghargaan atau kompensasi. Faktor-faktor tersebut berasal dari analisis pekerjaan. Sebagai contoh, berdasarkan deskripsi pekerjaan untuk jenis pekerjaan di pabrik, untuk tugas yang berkaitan dengan fisik, resiko berbahaya yang tinggi, diidentifikasi sebagai faktor tugas yang memiliki bobot dan diberi kompensasi yang lebih besar. Akan tetapi, berbeda dengan faktor tugas pada jenis pekerjaan administrasi pemberian bobot yang paling besar mungkin ditetapkan berdasarkan tingkat kesulitan tugas dan tanggung jawab yang tinggi yang dituntut suatu pekerjaan.

Metode point lebih dikenal dibandingkan dengan metode-metode sebelumnya walaupun menggunakan perhitungan untuk menentukan bobot penilaian faktor, mudah dipahami dan dapat dikerjakan oleh orang yang bukan ahli pada bidang itu. Selain itu, metode point dapat digunakan untuk jenis pekerjaan operasi dan administrasi. Alasan lain, metode ini dapat mengevaluasi faktor-faktor tugas dalam pekerjaan dan menentukan angka total sebelum struktur kompensasi dipertimbangkan. menggunakan metode ini, pemberi kerja dapat memberikan nilai relatif setiap pekerjaan tidak beberapa langkah harus dilakukan pada metode point, antara lain, memilih jenis pekerjaan, mengidentifikasi faktor-faktor yang layak diberi kompe nsasi, menentukan tingkatan untuk faktor-faktor layak kompensasi, menentukan bobot faktor, menentukan nilai poin faktor, dan memvalidasi sistem poin.



**Memilih jenis pekerjaan.** Langkah awal yang perlu dilakukan pada metode Point adalah memilih jenis pekerjaan agar dapat menentukan instrumen yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diberi bobot. Tugas penilai di sini adalah memilih satu jenis pekerjaan, misalnya pekerjaan administrasi dalam mengembangkan metode Point.

**Mengidentifikasi faktor-faktor yang layak diberikan kompensasi.** Tugas selanjutnya, melakukan seleksi atas faktor-faktor untuk mengukur nilai setiap pekerjaan, dijadikan sebagai standar pekerjaan. dengan terciptanya standar pekerjaan akan memudahkan pekerja untuk mengerjakan pekerjaan karena merupakan pedoman bagi pekerja. dengan teridentifikasinya suatu pekerjaan akan dapat ditentukan faktor-faktor mana yang layak diberi kompensasi. Sebagai contoh, faktor-faktor tugas yang layak diberi kompensasi adalah pengetahuan, keterampilan kerja, inisiatif, dan lain sebagainya.

**Menentukan tingkatan untuk faktor-faktor layak kompensasi.** Langkah berikutnya, menentukan tingkatan untuk faktor-faktor yang layak diberikan kompensasi. para penilai membagi setiap faktor menjadi beberapa tingkatan-tingkatan tersebut dapat membedakan sejumlah tingkatan pada faktor lain. Jumlah tingkatan yang dibutuhkan untuk setiap faktor dalam pekerjaan ditentukan oleh persyaratan pekerjaan. sebagai contoh, Jika kelompok pekerjaan tertentu membutuhkan persyaratan pendidikan Diploma 3, maka untuk kelompok pekerjaan yang lebih rendah dengan mudah dapat ditentukan, misalnya lulusan sekolah menengah umum dan lain sebagainya yang setara dengan itu.

**Menentukan bobot faktor.** Kemudian, penilai menentukan bobot pada setiap faktor sesuai dengan kriteria yang ditentukan. sebagai contoh, jenis pekerjaan penelitian dan

pengembangan, mungkin faktor pendidikan dan pengalaman memberikan angka yang lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan bidang operasi. Demikian pula, faktor kondisi kerja memberikan angka yang lebih besar pada pekerjaan operasi daripada pekerjaan administrasi. Pada tabel dibawah terdapat 6 faktor yang layak diberikan kompensasi, total maksimum 1000 poin dan total minimum 300 poin total maksimum yang diberikan pada faktor-faktor tersebut dengan mudah dapat diterjemahkan ke dalam bobot yang dinyatakan dalam persentase untuk memperoleh bobot faktor, total maksimum tiap faktor dibagi dengan total maksimum yang dari seluruh tingkatan. dari 4 tingkat yang terdapat pada tabel 10.2, total terbesar terdapat pada tingkat IV yaitu 1000. Hasil perbandingan Ini menghasilkan bobot untuk setiap faktor dari faktor pertama sampai keenam, berturut-turut, 29%, 11%, 23%, 26%, 4%, dan 7%.

**Tabel Kompensasi**

No	Faktor layak kompensasi	Tingkat I	Tingkat II	Tingkat III	Tingkat IV
1	Pengetahuan	85	145	180	290
2	Keterampilan	30	45	55	110
3	Tanggung jawab	55	105	125	230
4	Pengalaman	85	150	190	260
5	Kondisi kerja	20	25	30	40
6	Usaha	25	35	45	70

**Menentukan nilai poin faktor.** Pada langkah ini, penilaian penentuan total Point untuk setiap faktor pada pekerjaan. caranya, poin tertinggi setiap faktor dikali bobot pada faktor tersebut hasil perhitungan, nilai poin pada setiap tingkat pada setiap faktor dapat dilihat pada tabel dibawah. menentukan interval pada poin setiap faktor dapat digunakan rumus berikut:

$$I_i = HV_i - B_i / \sum L - 1, \text{ di mana}$$

$I_i$  = interval untuk faktor ke-i

$HV_i$  = nilai tertinggi pada faktor ke-i

$B_i$  = bobot pada faktor ke-i

$\sum L - 1$  = jumlah tingkatan faktor dikurangi satu

Interval pada setiap tingkat pada faktor tertentu adalah kontan Point untuk tingkat terkecil bersumber dari nilai bobot persentase yang dialokasikan pada setiap faktor. Sebagai contoh, point pada tingkat pertama untuk setiap faktor bersumber dari bobot faktor adalah 29%, 11%, 23%, 26%, 4%, dan 7%. Sebagai contoh, interval pada faktor pengetahuan adalah sebesar 87 pada setiap tingkat. demikian seterusnya dilakukan untuk setiap faktor, keterampilan, tanggung jawab, pengalaman kondisi kerja, dan usaha.

**Tabel Kompensasi**

No	Faktor layak kompensasi	Bobot	Tingkat I	Tingkat II	Tingkat III	Tingkat IV
1	Pengetahuan	29 %	29	116	203	290
2	Keterampilan	11 %	11	44	77	110
3	Tanggung jawab	23 %	23	92	161	230
4	Pengalaman	26 %	26	104	182	260
5	Kondisi kerja	4 %	4	16	28	40
6	Usaha	7 %	7	28	49	70

**Memvalidasi sistem poin.** Setelah nilai poin pada setiap faktor ditentukan, langkah berikutnya menentukan validasi sistem tersebut. Hal ini dilakukan dengan memilih beberapa pekerjaan dari kelompok pekerjaan sebagai sampel dan penghitung bobot setiap pekerjaan yang dipilih. Para penilai menyusun pekerjaan dengan total poin pada setiap faktor untuk memeriksa validitas pengalokasian poin. Dengan demikian, maka selesailah tugas penilai dalam mengevaluasi pekerjaan.

## G. Menetapkan Harga Pekerjaan

Telah diungkapkan sebelum topik ini, beberapa metode dapat digunakan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan, melalui evaluasi pekerjaan. Hasil evaluasi pekerjaan akan ditentukan tingkatan-tingkatan pekerjaan yang memiliki nilai yang berbeda. Sebagai contoh, pekerjaan senior pada bidang penjualan memiliki tingkat yang lebih tinggi dari operator komputer, selanjutnya memiliki nilai yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan pekerjaan tata usaha mengarsipkan surat. Nilai setiap pekerjaan ditetapkan sebagai dasar menentukan harga pekerjaan. Harga pekerjaan job pressing adalah suatu proses evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai setiap pekerjaan yang dihargai dengan mata uang tertentu. Ada 3 cara dapat digunakan untuk menetapkan harga pekerjaan rumah antara lain, tingkat bayaran, rentang bayaran, dan broadbanding.

### 1. Tingkat Bayaran

Suatu proses yang digunakan organisasi untuk menetapkan harga pekerjaan adalah dengan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki karakteristik sama atau hampir sama tidak sebetulnya, tidak ada ukuran tertentu yang pasti dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menetapkan tingkat bayaran, sehingga ini merupakan permasalahan yang dihadapi setiap organisasi untuk dipecahkan. Menggunakan cara ini mungkin dapat membantu manajer untuk memecahkan permasalahan tersebut. Bagi organisasi, lebih mudah menetapkan 10 tingkatan pembayaran dibandingkan 150 pekerjaan berbeda. Bagi organisasi berukuran kecil yang mempekerjakan kurang dari 300 karyawan mungkin lebih mudah menentukan tingkat bayaran dibandingkan organisasi besar. Untuk pekerjaan yang dikelompokkan dalam satu kelompok berada pada tingkat harga yang sama. Rentang Bayaran

Kebijakan lainnya, memberikan bayaran yang sama kepada karyawan yang mengerjakan pekerjaan sama, disebut



rentang bayaran atau kisaran bayaran. Terdapat harga minimum dan maksimum untuk jenis pekerjaan yang sama. Banyak pertimbangan yang dihadapkan membuat harga suatu pekerjaan bukan harga tunggal, pertimbangan itu antara lain faktor pendidikan, keterampilan, pengalaman, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Suatu jenis pekerjaan tertentu mungkin memberi angka besar pada pendidikan, pekerjaan lain kurang dalam hal pendidikan tetapi mementingkan keterampilan. Demikian pula, persyaratan-persyaratan pekerjaan lainnya, pada faktor tertentu memiliki keunggulan tetapi lemah pada faktor lain.

Menggunakan rentang bayaran terdapat garis yang menghubungkan antara point evaluasi pekerjaan dengan besarnya bayaran perperiode, disebut kurva bayaran pada. Bawah, pekerjaan diberi harga minimum dan harga maksimum pada atas. Selisih antara keduanya disebut sebagai rentang bayaran, untuk setiap tingkat bayaran minimum dan maksimum dibuat garis bayaran pada. tengahnya. Gambar dibawah memperlihatkan pada sumbu horizontal menunjukkan point evaluasi pekerjaan, sedangkan sumbu vertikal bayaran bulanan.

## 2. *Boardbanding*

Suatu tindakan yang akhir-akhir ini digunakan oleh banyak organisasi dalam menentukan bayaran pada tingkat pembayaran yang lebih sedikit tetapi memiliki rentang lebih luas daripada sistem pembayaran lainnya. Sistem pembayaran tersebut adalah perbandingan yaitu mengelompokkan beberapa tingkat bayaran menjadi satu. Gambar 10.5 menunjukkan terdapat bayaran menjadi dua tingkat yaitu bayaran rendah dan tinggi.

Berbagai kebijakan organisasi seperti perampingan organisasi dan merancang kembali pekerjaan akan menciptakan deskripsi pekerjaan yang lebih luas sehingga

pemangku pekerjaan mengerjakan pekerjaan yang beragam. Tentang pekerjaan yang luas akan mengurangi kebosanan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Seorang karyawan akan dapat mengerjakan beragam pekerjaan dan berbagai keterampilan, pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Rentang pekerjaan luas akan menciptakan pekerjaan menjadi lebih sederhana membuat board bending terlaksana. berbagai kebijakan dalam merancang kembali pekerjaan suatu rotasi pekerjaan, perluasan, dan pengayaan pekerjaan merupakan salah satu tindakan yang dilakukan manajer untuk menerapkan sistem boarding. Pada satu sisi lain kebijakan board bending akan menciptakan struktur organisasi yang mendatar membuat peluang promosi menjadi lebih sedikit. suatu kesulitan dihadapi oleh manajer dalam menentukan bayaran untuk pekerjaan di bawah atau di atas bayaran minimum sehingga membutuhkan kebijaksanaan tertentu untuk mengatasi masalah demikian.

## **H. Sistem Pembayaran Tunggal Vs Disesuaikan**

Telah dipahami sebelumnya berbagai sistem dapat diterapkan untuk menentukan bayaran atas pekerjaan, tetapi perlu Penyesuaian dengan kondisi pekerjaan. tentang bayaran misalnya, tidak tepat untuk jenis pekerjaan perakitan di mana pekerjaan dikerjakan secara rutin dan berulang-ulang. Para pemangku pekerjaan akan memiliki keahlian yang tinggi sehingga produktivitas akan meningkat sehingga sistem pembayaran tunggal (*single red System*) yang lebih tepat digunakan. Ketika sistem pembayaran tunggal dipilih, Setiap karyawan yang mengerjakan pekerjaan setingkat akan menerima bayaran yang sama tanpa memperhatikan produktivitas. Pada suatu Sisi, sistem pembayaran tunggal memiliki keunggulan karena dapat menghilangkan kecemburuan sesama anggota organisasi dengan cara pembayaran yang adil bagi mereka tidak tetapi di sisi lain, para karyawan akan kurang

bergairah bekerja akibat kurang diperhatikannya faktor produktivitas.

*Compa ratio.* Terdapat suatu ukuran untuk menetapkan Apakah bayaran yang diterima karyawan atas pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai dengan kebijakan pembayaran yang ditetapkan organisasi. Untuk kepentingan itu, para manajer sering menggunakan indeks yang disebut sebagai komparatiokoma sebagai berikut:

$$\text{Compa Ratio} = \frac{\text{tingkat rata-rata bayaran dalam suatu tingkat bayaran}}{\text{Tingkat tengah bayaran}}$$

Berdasarkan indeks tersebut, terdapat dua letak penentuan bayaran berada di bawah atau di atas. Tengah bayaran. Hasil indeks tersebut, komparatio kurang dari 1, berarti suatu pekerjaan dihargai di bawah. tengah bayaran, terdapat pada karyawan baru atau berkinerja buruk. Sebaliknya, komparatio lebih dari satu pekerjaan dihargai memiliki. tengah, biasanya karyawan memiliki pengalaman dan kinerja baik.

# DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Prentice Hall International.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Davis, K. (2006). *Human Resource and Personnel Management*. MCGrawHill.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management* (8th ed.). Prentice Hall International.
- Ivancevich, J. M. (2012). *Human Resource Management*. MCGrawHill.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior* 13<sup>th</sup>. Singapore: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. (2015). *Management* 9<sup>th</sup>. Singapore: Prentice Hall International.
- Wahjono, Sentot Imam. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Penyusunan buku ini berdasarkan teori-teori manajemen sumber daya manusia dan diadopsi pada lembaga keuangan syariah. Kemudian materi dari isi buku ini diambil dari beberapa buku mengenai manajemen sumber daya manusia seperti yang terlampir pada daftar pustaka.

Metode penulisan dan gaya bahasa yang digunakan dalam buku ini merupakan metode dan gaya bahasa sederhana yang diharapkan mudah dipahami oleh segala kalangan. Demikian pula dengan contoh kasus yang disajikan, disusun secara sesederhana mungkin agar mudah dipahami.