

MANAJEMEN/ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN

BY

GUSMAN, S.Ag. M.Pd

BALAI DIKLAT KEAGAMAAN PALEMBANG

ABSTRAK

Untuk mewujudkan peran, fungsi, dan tugas pokok serta tanggungjawab, yang bermental baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, efektif dan efisien, bermutu tinggi sadar akan tanggungjawab dalam penyelenggaraan tugas dengan baik. Perlu adanya payung hukum atau panduan salah satu dasar dalam menjalankan tugas dan fungsi. dan pembinaan anggota/karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi.

Kata kunci : Peran, fungsi, tugas pokok Manajemen Kepegawaain.

A. Pendahuluan

Belakangan ini mungkin kita semua pernah mendengar kata administrasi atau manajemen kepegawaian dalam kehidupan sehari-hari. Akan tetapi kebanyakan dari kita tidak tahu akan arti dan makna administrasi kepegawaian tersebut sehingga tidak tahu apa fungsi dari administrasi kepegawaian itu sendiri. Padahal hal ini sangat penting dalam mengelola suatu organisasi khususnya perusahaan, sehingga organisasi tersebut bisa sukses.

Tidak seperti administrasi perkantoran, perbekalan, pemasaran, atau yang lainnya, manajemen/administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan suatu organisasi. Sebab, obyek material administasi kepegawaian pada hakikatnya adalah manusia yang sekaligus juga obyek atau tujuan kegiatan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Manajemen kepegawaian atau Administrasi kepegawaian ini mencakup banyak hal penting, mulai dari proses penerimaan tenaga kerja, pembinaan kerja, produktivitas kerja, pemutusan hubungan kerja sampai yang terakhir yaitu pensiun. Kerena sangat kompleksnya cakupan dari administrasi kepegawaian ini maka di atas telah disebutkan bahwa administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan suatu organisasi.

B. Pengertian

Menurut Drs. F.X. Soedjadi, M.PA. manajemen/administrasi kepegawaian ialah proses kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin agar tercapainya tujuan organisasi seimbang dengan sifat, hakikat dan fungsi organisasi serta sifat dan hakikat para karyawan/anggotanya.

Society for Personal Administration di Amerika Serikat memberikan pengertian *personal manajemen* sebagaimana dikutip oleh Paul Pigors dan Charles A. Myerse dalam hubungan *personal administrasion* sebagai berikut: manajemen kepegawaian adalah seni mencari, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap dengan cara

sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dan efisiensi kerja dapat tercapai semaksimal mungkin.

Menurut Drs. M. Manullang pengertian manajemen kepegawaian adalah seni atau ilmu perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan meninggalkan keputusan hati pada diri pekerja. Atau dengan kata lain manajemen kepegawaian adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberikan fasilitas untuk mengembangkan kemampuan dan rasa partisipasi pekerja dalam suatu kesatuan aktifitas demi tercapainya tujuan.

Dalam http://id.wikipedia.org/wiki/manajemen_sumber_daya_manusia. Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (quadrant) yaitu self employed, employe, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

Drucker (2002:135): Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (knowledge work) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (knowledge worker). Produktivitas kerja pengetahuan (knowledge work) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis pengetahuan, termasuk didalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (competiveness) perusahaan.

Dari kelima pendapat yang bervariasi itu sebenarnya mempunyai inti atau pokok yang sama, yaitu kegairahan dan produktivitas kerja maksimum dari anggota organisasi yang sekaligus juga berarti mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

C. Setatus dan Sistem Kepegawaian serta Penggajian

1. Status Kepegawaian

Dalam suatu lembaga atau perusahaan atau yang lebih umum disebut dunia kepegawaian tidak semua pekerja atau pegawai mempunyai status kepegawaian yang sama, sehingga muncul hak maupun kewajiban yang berbeda-beda pula.

Penggunaan istilah pegawai atau pekerja, kepegawaian atau ketenaga kerjaan pada hakikatnya secara yuridis tidak mempunyai perbedaan arti dalam kaitannya dengan kehadirannya di dalam suatu perusahaan, hanya berbeda lingkungan penggunaannya.

UU No 8 thn 1947 jo UU No 43 thn 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dalam pasal 1 butir a mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan pegawai (negeri) adalah orang yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara dalam suatu jabatan dan digaji menurut perundang-undangan yang berlaku. Menurut UU 7/1987 butir d pekerja adalah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dan menerima upah. Sedangkan pengertian tenaga kerja menurut UU 14/1969 tentang ketentuan-ketentuan pokok mengenai tenaga kerja pasal 1 ialah orang

yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

a. Pegawai Percobaan

Pegawai percobaan biasanya merupakan status pegawai yang tergolong masih baru, baik di lingkungan lembaga pemerintah ataupun di lingkungan lembaga swasta.

Status pegawai percobaan disandang selama pegawai yang bersangkutan sedang dalam masa percobaan. Nama status kepegawaian di lembaga pemerintah berbeda dengan status kepegawaian di lembaga swasta. Dalam lingkungan lembaga pemerintah, pegawai dengan status percobaan ini sering disebut calon pegawai negeri sipil (CPNS). Batas waktu masa percobaan ini berkisar antara satu hingga dua tahun dengan gaji 80% gaji pokok, menurut PP 7/1978. Dalam lingkungan lembaga swasta, status pegawai percobaan ini sering disebut pekerja atau karyawan percobaan. Menurut UU 12/ 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja, masa percobaan karyawan swasta tidak boleh lebih dari tiga bulan.

Pegawai dengan status percobaan secara hukum mempunyai kedudukan yang lemah di dalam lembaga pemerintah ataupun di lembaga swasta. Apabila ia melakukan kesalahan, hubungan kerja dengan pihak perusahaan dapat langsung diputuskan tanpa syarat. Namun apabila dalam masa percobaan itu hasilnya bagus atau memuaskan, maka untuk masa percobaan tiga bulan untuk lembaga swasta dan satu sampai dua tahun untuk lembaga pemerintah masa percobaan yang telah ditentukan akan dihitung sebagai masa kerja.

Adapun gaji atau upah pada umumnya berdasarkan, waktu, harian, atau bulanan.

b. Pegawai Harian

Pegawai harian adalah orang yang bekerja pada suatu instansi baik pada lingkungan lembaga pemerintah maupun lembaga swasta. Pegawai dengan status ini digaji satu hari sekali, dua hari sekali, seminggu sekali, atau dua minggu sekali tergantung kesepakatan awal. Biasanya pegawai dengan status ini berlaku asas *no work no pay*, tidak bekerja tidak ada upah.

Pegawai dengan status harian dapat dibedakan antara pegawai harian lepas, pegawai harian sementara, dan pegawai harian tetap. Pegawai harian lepas secara hukum mempunyai kedudukan yang sangat lemah, sehingga pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan dapat dilakukan dengan mudah dan tanpa syarat. Tetapi status hukum ini dapat berubah lebih kuat apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja harian lepas itu tidak dapat dipisahkan dengan eksistensi perusahaan yang bersangkutan, dan dapat dibuktikan bahwa pegawai ini telah mempunyai masa kerja secara terus-menerus sampai lebih dari atau sama dengan satu, dua, atau tiga tahun.

Berbeda dengan pegawai harian lepas, pegawai harian sementara mempunyai kedudukan hukum yang lebih kuat dan pada umumnya status pegawai ini cenderung dapat ditingkatkan menjadi pegawai tetap. Tetapi di beberapa perusahaan nasib pegawai ini hampir sama dengan pegawai harian lepas, sewaktu-waktu dapat diputus hubungan kerjanya. Secara harfiah pegawai sementara menunjukkan pengertian bahwa ia akan dipekerjakan pada perusahaan untuk sementara.

Pegawai harian tetap mempunyai kedudukan yang lebih kuat dibandingkan dengan pegawai harian lepas dan pegawai harian sementara. Pada umumnya pegawai harian tetap mempunyai masa kerja relatif lama dibandingkan dengan pegawai harian lepas maupun pegawai harian sementara. Pada umumnya pegawai

harian tetap merupakan peningkatan status dari pegawai harian lepas. Pekerjaan pegawai harian tetap pada umumnya disebut sebagai pekerjaan yang bersifat organik karena pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai harian tetap merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dari eksistensi perusahaan yang bersangkutan.

c. Pegawai Bulanan

Pegawai bulanan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga atau perusahaan, baik negara maupun swasta, dengan menerima upah berdasarkan waktu setiap bulan sekali. Dengan status ini upah pegawai tidak berdasarkan jumlah hari kerja tetapi upah dibayarkan sama yaitu sebulan. Walaupun pegawai tersebut sebulan penuh tidak masuk karena libur atau alasan lain jumlah upah yang dibayarkan tetap sama dengan pegawai yang satu bulan penuh masuk.

Pegawai bulanan pada umumnya pegawai tetap, kecuali pegawai di lingkungan lembaga pemerintah sebagai diatur dalam PP 7/1977 tentang peraturan gaji pegawai negeri sipil dalam status CPNS. Di beberapa perusahaan status pegawai bulanan itu merupakan peningkatan dari status pegawai harian tetap, setelah dipenuhi persyaratan tertentu.

Di sementara perusahaan besar, pegawai bulanan juga diberi hak pensiun, yang besarnya tergantung pada kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan bagi pegawai negeri sipil hak pensiun diatur dalam UU 32/1969 tentang pensiun pegawai negeri sipil. Berdasarkan UU 32/1969 pegawai negeri sipil yang diberhentikan dengan hormat berhak memperoleh uang tunggu, apabila umur dan masa kerja yang di syaratkan belum dapat dipenuhi.

d. Pegawai Borongan

Pegawai borongan ialah yang bekerja pada suatu lembaga atau perusahaan, baik negara maupun swasta, dengan menerima upah berdasarkan hasil kerja yang dicapainya. Jadi kadang besar upah pegawai ini lebih besar atau lebih kecil dari upah rata-rata yang diterimanya setiap hari.

Kedudukan hukum pegawai borongan dalam hubungannya dengan perusahaan pada umumnya tidak berbeda dengan kedudukan hukum pegawai harian maupun bulanan, hanya berbeda dengan pegawai harian lepas. Dengan kedudukan hukum seperti itu, hak dan kewajiban pegawai borongan sama dengan hak dan kewajiban pegawai harian dan bulanan.

e. Pegawai Musiman

Pegawai musiman ialah orang yang bekerja pada suatu lembaga atau perusahaan, baik negara maupun swasta selama jangka waktu tertentu. Pegawai musiman banyak dijumpai di perusahaan-perusahaan yang kegiatan operasionalnya bersifat musiman, misalnya perusahaan-perusahaan perkebunan, garam, soda, dan sebagainya.

Sesuai dengan macam pekerjaan yang dilakukan, upah yang diterima pegawai musiman dapat bersifat borongan, harian, ataupun bulanan.

Di beberapa perusahaan tertentu pegawai musiman dapat bekerja pada perusahaan yang bersangkutan pada tahun-tahun berikutnya, sejauh hubungan pegawai itu dengan perusahaan, karena sesuatu alasan, tidak pernah terputus. Dengan sistem hubungan kerja seperti itu, pegawai musiman juga mempunyai hak untuk memperoleh pensiun dan hak-hak lain seperti yang dapat diperoleh pegawai

harian atau pegawai tetap. Besarnya pensiun diperhitungkan berdasarkan lama kerja yang dimiliki setiap tahunnya.

2. Sistem Kepegawaian

Pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan baik perusahaan negara maupun perusahaan swasta. Walaupun sedemikian canggainya teknologi saat ini, tanpa kehadiran pegawai semua itu belum mempunyai arti apa-apa. Karena sangat pentingnya pegawai dalam suatu perusahaan, maka untuk ini dapat digunakan berbagai sistem kepegawaian, antara lain sistem kawan, sistem kecakapan, dan sistem karier.

a. Sistem Kawan (*Patronage System*)

Sistem kawan merupakan suatu sistem kepegawaian yang bersifat subyektif, artinya pengangkatan seorang pegawai berdasarkan atas hubungan pribadi antara pihak yang mengangkat dengan yang diangkat. Sistem kepegawaian yang subyektif ini dapat dibedakan antara yang bersifat politis dengan yang bersifat nonpolitik.

Sistem yang bersifat politis dikenal dengan istilah *spoil system*, diambil dari ucapan senator William L. Mercy dari New York: *To the victor belongs the spoil of war* (semua rampasan perang menjadi milik yang menang). Menurut sistem ini pengangkatan seseorang didasarkan atas jasanya terhadap kemenangan partai.

Sistem kepegawaian yang bersifat nonpolitik biasa dikenal dengan istilah "nepotisme". Kata nepotisme berasal dari kata Inggris *nepotism*, yang akar katanya *nepos* atau kemenakan.

b. Sistem Kecakapan (*Merit System*)

Berbeda dengan sistem kawan, sistem kecakapan bersifat obyektif. Pengangkatan seorang pegawai didasarkan pada kecakapan yang dimiliki. Ukuran awal untuk mengetahui kecakapan seorang calon pegawai antara lain adalah ijazah yang dimiliki atau hasil tes yang dipainya.

Dalam praktek kepegawaian, sistem ini bukan saja dipergunakan pada pengangkatan pertama seorang pegawai, tetapi juga pada proses kepegawaian berikutnya, antara lain untuk menentukan kenaikan gaji, kenaikan tingkat, dan sebagainya.

c. Sistem Karier (*Career System*)

Menurut sistem karier ini seseorang diterima menjadi pegawai karena pertimbangan kecakapan. Kesempatan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan terbuka selama pegawai mampu bekerja. Pangkatnya pun dapat dinaikkan setinggi mungkin. Sistem ini merupakan konsekuensi logis dari sistem kepegawaian yang berdasarkan kecakapan.

3. Sistem Penggajian

Penggajian merupakan suatu hal yang wajib diberikan kepada pekerja baik sebelum maupun setelah pekerjaan diselesaikan. Tanpa adanya gaji atau upah manusia tidak akan mau disuruh untuk bekerja. Karena, pada hakikatnya manusia hidup di dunia ini adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, yaitu salah satunya dengan bekerja yang pada akhirnya mendapatkan gaji untuk melangsungkan kehidupannya :

a. Upah atau Gaji

Apabila seseorang melakukan pekerjaan bagi orang lain, penghasilan yang diperolehnya disebut gaji atau upah. Kata gaji dan upah sesungguhnya berbeda, tetapi bagi seorang pegawai mempunyai arti yang sama, karena kedua kata itu menunjukkan nilai yang sama, yaitu imbalan atas hasil pekerjaan yang telah dilakukannya untuk orang lain.

Perbedaan penggunaan istilah upah atau gaji banyak ditentukan oleh status lembaga atau perusahaan yang bersangkutan. Istilah gaji dipergunakan di lingkungan lembaga pemerintah atau perusahaan negara, sedangkan istilah upah banyak dipergunakan di lingkungan perusahaan swasta.

Drs. F.X. Soedjadi, M.PA. dalam bukunya *Pokok-pokok Manajemen Kepegawaian* memberkan pengertian yang berbeda mengenai upah dan gaji, sekalipun pada dasarnya keduanya mempunyai esensi yang sama. Upah adalah jumlah seluruh uang yang ditetapkan dan diterimakan seseorang sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja selama jangka waktu tertentu dan dengan syarat tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan gaji ialah suatu jumlah uang yang ditetapkan dan diterimakan sebagai pengganti jasa bagi pemanfaatan tenaga kerja dengan tugas-tugas yang sifatnya lebih konstan.

Menurut Drs. F.X. Soedjadi, M.PA. untuk mendorong semangat kerja pegawai agar produktivitas meningkat maka dalam penyusunan program pemberian upah dan gaji pemimpin harus memakai dasar-dasar yang tepat. Adapun dasar-dasar itu ialah:

- 1) Gaji yang sama harus diberikan untuk pekerjaan yang sama pula (*equal pay for equal work*).
- 2) Gaji atau upah minimum harus mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari pekerja atau pegawai beserta keluarganya.
- 3) Perbedaan yang mencolok antara gaji dikantor-kantor pemerintah dan gaji di perusahaan-perusahaan swasta atau perusahaan negara harus dihindarkan sebab perbedaan yang mencolok itu akan menimbulkan kegoncangan-kegoncangan dan tendensi larinya pegawai ketempat-tempet yang memberi gaji lebih tinggi.

b. Bentuk dan Komposisi Upah atau Gaji

Upah atau gaji yang dijumpai dalam sistem pengupahan di berbagai perusahaan adalah:

1) Dalam bentuk uang

Upah atau gaji dalam bentuk uang selain mempunyai kelebihan juga mempunyai kekurangan. Kelebihan dari uang ialah mudah ditukar-tukar dengan materi lain dan mudah dibawa kemana-mana. Sedangkan kekurangannya tampak pada saat terjadinya inflasi, yaitu nilai real dari upah itu merosot.

Struktur upah dalam bentuk uang tersusun dari berbagai komponen upah, yaitu:

- a) upah pokok
- b) tunjangan keluarga
- c) tunjangan anak
- d) tunjangan kemahalan

- e) uang makan
 - f) uang transpor
 - g) uang servis
 - h) tunjangan kerajinan
 - i) tunjangan pisah keluarga
 - j) tunjangan bahaya
 - k) tunjangan jabatan
 - l) tunjangan variabel
- 2) Dalam bentuk barang

Upah dalam bentuk barang biasanya banyak dijumpai di daerah pedesaan. Biasanya upah ini berbentuk barang kebutuhan pokok atau kebutuhan sehari-hari. Biasanya dalam bentuk makanan.

- 3) Dalam bentuk uang dan barang

Pengupahn dalam bentuk ini biasanya dilakukan diperusahaan-perusahaan perkebunan. Hal ini di maksudkan untuk membantu para pekerja dalam memperoleh barang-barang perkebunan tersebut, karena barang-barang itu tidak dapat di beli di daerah perkebunan.

- 4) Dalam bentuk kesempatan untuk menikmati suatu faktor produksi

Upah ini biasanya dijumpai di daerah-daerah pedesaan. Biasanya pamong desa mendapat upah seperti ini, yaitu berupa tanah garapan. Tetap, sesuai dengan perkembangan sistem pemerintahan dan demi pembangunan nasional dewasa ini berangsur-angsur ditiadakan.

c. Sistem Pengupahan atau Penggajian

Pengupahan merupakan salah satu hal terpenting yang harus ada dalam suatu perusahaan, tanpa adanya pengupahan maka konsekuensinya ialah pekerja atau pegawai dalam dunia ini tidak akan pernah ada. Sistem pengupahan dapat di bagi menjadi empat golongan, diantaranya:

- 1) Sistem pengupahan menurut waktu

Sistem pengupahan menurut waktu merupakan sistem pengupahan yang didasarkan atas waktu lama para pekerja bekerja. Hasil pekerjaan tidak merupakan ukuran khusus. Sehingga dalam sistem ini pekerja cenderung tidak mempunyai daya dorong yang mengarah ke perubahan lebih baik.

- 2) Sistem pengupahan menurut hasil kerja

Dalam sistem ini pengupahan di dasarkan atas hasil kerja dari masing-masing pekerja. Dengan sistem ini pekerja akan cenderung lebih giat dalam bekerja, karena siapa yang banyak menghasilkan hasil produksi maka upahnya semakin besar juga.

- 3) Sistem pengupahan menurut setandar waktu

Dengan sistem ini, upah dibayarkan berdasarkan waktu yang telah disetandarisasi guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Upah dalam sistem ini

pada umumnya berbentuk premi atau bonus, di samping upah yang telah disetandarisasi.

4) Sistem pengupahan menurut kerja sama pengusaha dan pekerja

Sistem ini meliputi pembagian keuntungan yang pembayarannya dilakukan kemudian sebagai tambahan atau dikombinasi dengan sistem pembayaran upah yang telah diutarakan di atas. Pembayaran upah dengan sistem ini biasanya disebut tunjangan atau *fringe benefits* atau pembayaran tidak langsung.

D. Proses Penerimaan Tenaga Kerja

1. Penarikan Tenaga Kerja

Apabila suatu perusahaan memerlukan tenaga kerja baru, maka akan diusahakan untuk menarik atau mencari tenaga yang diharapkan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Langkah ini sebenarnya merupakan langkah kedua, sedangkan langkah pertama ialah menentukan keadaan dan sifat pekerjaan yang lowong serta keadaan dan sifat atau kecakapan orang/tenaga kerja yang diharapkan sanggup melakukan pekerjaan itu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sesungguhnya pencarian atau penarikan tenaga kerja dilakukan setelah diketahui kualifikasi yang harus dimiliki tenaga kerja yang akan dicari, antara lain menyangkut pengetahuan, pengalaman, kepribadiannya dan sebagainya.

2. Sumber-sumber Tenaga Kerja

Setelah perusahaan mengetahui kualifikasi yang perlu dimiliki oleh seseorang untuk memangku suatu jabatan, maka selanjutnya pihak perusahaan dalam hal ini adalah manajer kepegawaian berusaha mendapatkan tenaga kerja atau calon pegawai/pekerja yang dibutuhkan. Dalam hal ini pihak perusahaan dapat memilih tenaga kerja dari dua macam sumber, yaitu dari dalam dan dari luar perusahaan tersebut. Sumber tenaga dari dalam yaitu berasal dari pegawai perusahaan tersebut.

Pada umumnya apabila dalam suatu perusahaan tersebut tidak ada pegawai yang dirasa cocok dengan pekerjaan itu, baru kemudian pihak perusahaan mengangkat atau mencari sumber dari luar, antar lain:

- a. Teman-teman Pegawai Perusahaan
- b. Badan-badan Penempatan Tenaga
- c. Lembaga Pendidikan

3. Seleksi dan Orientasi

Setelah pihak memperoleh calon pekerja atau pegawai selanjutnya perusahaan menyelenggarakan seleksi yang kemudian diteruskan dengan orientasi. Seleksi ini dimaksudkan untuk memilih bibit-bibit unggul. Tetapi pada umumnya seleksi dilaksanakan apabila pendaftar lebih dari jumlah lowongan yang tersedia dalam perusahaan yang bersangkutan.

Selanjutnya, setelah pekerja baru yang telah lolos seleksi pada umumnya harus mengikuti orientasi. Orientasi ini bertujuan untuk menyesuaikan pekerja/pegawai baru kepada lingkungan perusahaan yang bersangkutan. Sehingga diharapkan pekerja/pegawai baru ini bisa bekerja dengan nyaman.

E. Pembinaan Tenaga Kerja

Pada umumnya pengalaman kerja bagi para pekerja baru masih sangat minim. Sehingga dari masalah ini pihak perusahaan berusaha untuk membina tenaga kerja barunya sebaik mungkin. Hal ini bertujuan agar kedua belah pihak, yaitu pegawai dan perusahaan tidak dirugikan.

Salah satu pembinaan yang diberikan kepada tenaga kerja yaitu kemandirian dan keselamatan kerja. Dengan adanya pembinaan tenaga kerja ini, dari kedua belah pihak yaitu pegawai dan perusahaan akan merasa lebih tenang dan lebih aman. Sehingga mereka tidak khawatir akan ancaman yang mungkin akan menimpa diri mereka.

Adapun program keamanan dan keselamatan kerja dapat terlaksana, diperlukan penanganan yang baik dalam bentuk Panitia Pembina Keselamatan Kerja atau *Safety Committee*. Adapun faktor-faktor keselamatan dan keamanan kerja yang harus diperhatikan oleh Panitia Pembina Keselamatan Kerja, antara lain:

1. Tata ruang kerja

Tata ruang yang baik ialah tata ruang yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua pegawai atau pekerja yang bekerja di dalamnya. Misalnya, penempatan barang berbahaya pada tempat yang aman, jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu lalang diberi tanda khusus, dan lain sebagainya.

2. Pakaian kerja

Dalam hal pakaian, misalnya penggunaan pakaian yang tidak terlalu longgar, penggunaan sepatu bersol rendah untuk mengurangi timbulnya kecelakaan terpeleset, dan masih banyak contoh lainnya.

3. Alat pelindung diri

Alat pelindung diri, misalnya kaca mata, sepatu pengaman sarung tangan, dan lain sebagainya.

4. Lingkungan kerja

Untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan kerja maka perlu diperhitungkan tentang masalah udara di lingkungan kerja tersebut, suara yang selalu yang berujung untuk meningkatkan produktivitas, cahaya yang cukup, dan juga warna-warna yang dapat membangkitkan semangat bagi para pegawai atau pekerja.

F. Produktivitas Kerja

Makna Produktivitas Kerja

Mengenai arti atau makna tentang produktivitas, rumusan yang diberikan oleh sarjana yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Pengertian atau makna produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan manusiawi (sosiologi) bahkan juga dengan falsafah hidup.

Menurut Prof. Luis Saburin pada Asia Productivity Congress mengemukakan, "Pengertian umum mengenai produktivitas adalah rasio antara hasil produksi (*output*) dengan seluruh biaya produksi (*input*).

Pada kesempatan yang sama R. Saint Paul mengatakan, "Definisi produktivitas sangat sederhana, yaitu perbandingan antara hasil yang diproduksi dan jumlah kerja yang dikeluarkan untuk memproduksinya, atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan."

George J. Washnis dalam bukunya *Produktivity Improvemen Handbook* menyatakan, “ produktivitas mengandung dua konsep, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, kauangan ,muapun alam, yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki; efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.”

Di antara pendapat di atas mengenai rumusan-rmusan produktivitas memang terdapat sutau perbedaan. Tapi pendapat itu mempunyai inti yang sama, yaitu rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produksi itu atau rasio antara seluruh kepuasan yang dapat diperoleh dengan pengorbanan yang telah diberikan.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

1) Keterampilan

Keterampilan atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat perlu agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Kemampuan dan kecakapan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai diperoleh karena bakat dan atau pengetahuan serta pengalaman.

Kadang keterampilan tidak berasal dari bakat melainkan dari latihan dan pendidikan yang didapatnya. Sehingga di sinilah tugas penting dari seorang menejer kepegawaian untuk melaksanakan program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan pendidikan atau kemampuan yang dimiliki pegawai atau pekerja.

2) Kesiediaan Pegawai untuk Melaksanakan Tugas dengan Penuh Semangat dan Tanggung Jawab

Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan tanggung jawab dapat diharapkan apabila pegawai atau pekerja merasakan kebutuhan hidupnya, baik fisik maupun nonfisik, relatif terpenuhi. Adapun kebutuhan hidup pegawai yang sangat penting adalah:

a) Kebutuhan Hidup yang Bernilai Psikologis

- (1) Kebutuhan akan rasa aman (*a sense of security*)
- (2) Kebutuhan akan perasaan berhasil (*a sense of success*)
- (3) Kebutuhan untuk diperlakukan sebagai teman sejawat/warga (*a sense of belongingness*)

b) Kebutuhan Hidup yang Bernilai Ekonomis dan Bersifat Fisik

Kebutuhan ini merupakan bentuk kebutuhan yang dapat dinilai dengan uang atau suatu fasilitas untuk memperoleh uang. Yang termasuk dalam kebutuhan ini ialah upah, jaminan sosial, dan berbagai tunjangan dan insentif dalam bentuk uang atau sesuatu yang dapat dinilai dengan uang.

Adapun kebutuhan yang bersifat fisik yang memungkinkan pegawai bersedia bekerja dengan penuh semangat meliputi tata ruang kerja, pakaian kerja, alat pelindung diri, dan lingkungan kerja seperti udara, suara, cahaya, warna, bahan-bahan dan alat-alat kerja yang dipergunakan dalam perusahaan.

Menurut Drs. Alex S. Nitisemito dalam bukunya *Manajemen Personalia* cara untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai, yaitu:

- (1) memberi gaji yang cukup

- (2) memperhatikan kebutuhan rohani pegawai
- (3) sekali-sekali menciptakan suasana santai
- (4) memperhatikan harga diri pegawai
- (5) menempatkan posisi pegawai pada posisi yang tepat
- (6) memberi kesempatan untuk maju
- (7) memupuk perasaan aman menghadapi masa depan
- (8) mengusahakan loyalitas pegawai
- (9) mengajak berunding para pegawai
- (10) memberi insentif secara terarah
- (11) memberi fasilitas yang menyenangkan

b. Berbagai Petunjuk Turunnya Produktivitas

1) Menurunnya Presensi

Menurunnya gairah kerja pegawai dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kesehatan pegawai terganggu, musim panen tiba sehingga banyak pegawai memanfaatkan kesempatan itu untuk memperoleh penghasilan yang relatif lebih besar. Apa pun faktor penyebabnya, menurunnya tingkat presensi tanpa diketahui sebelumnya oleh pimpinan perusahaan dapat mengganggu program kerja.

2) Meningkatnya *Labour Turnover* (kecenderungan pekerja untuk melepaskan diri)

Kalau presensi pegawai menurun karena mereka tidak memperoleh kepuasan sebagaimana diharapkan, pada hakikatnya keadaan serupa itu menunjukkan langkah awal dari keinginan pegawai yang bersangkutan untuk pindah ke perusahaan lain yang diharapkan dapat memberi fasilitas lebih baik, yang biasa dikenal dengan istilah *labour turnover*.

3) Meningkatnya Kerusakan

Apabila pegawai dihadapkan pada suatu ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka ketelitian kerja dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerjanya cenderung menurun. Sehingga sering terjadi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Akibat lebih lanjut yaitu timbulnya kerusakan yang melebihi batas normal. Apabila keadaan ini tidak segera diatasi, kerugian cenderung bertambah, berarti produktivitas pun menurun.

4) Timbulnya Kegelisahan, Tuntutan, Pemogokan

Kegelisahan kerja wajar dialami oleh pegawai apabila mereka merasakan bahwa pimpinan perusahaan enggan memberikan perhatian terhadap keinginan dan hak-haknya. Sehingga pada suatu saat wajar apabila para pegawai ini mengajukan tuntutan terhadap perusahaan. Apabila dengan cara ini tidak dapat mencapai apa yang diharapkan maka akan timbul pemogokan. Suatu pemogokan, apa pun bentuknya pasti sedikit banyak akan mempengaruhi produktivitas. Sehingga pada akhirnya akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

G. Pemutusan Hubungan Kerja

Ada awal pasti juga ada akhir, begitu juga halnya bekerja ada penerimaan kerja dan ada pula pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja bisa dengan hormat dan bisa juga dengan tidak hormat. Pemutusan kerja dengan predikat “dengan hormat” biasanya diberikan apabila pemutusan kerja dilakukan di luar kesalahan pekerja. Sebaliknya pemutusan kerja dengan predikat “dengan tidak hormat” pada umumnya diberikan apabila pemutusan kerja karena kesalahan perkerja.

Dalam pemutusan hubungan kerja pasti ada alasan-alasannya, alasan-alasan pemutusan hubungan kerja itu diantaranya:

1. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Keinginan Pengusaha
 - a. pekerja tidak cakap dalam masa percobaan
 - b. adanya alasan-alasan mendesak
 - c. pekerja sering mangkir
 - d. pekerja di tahan oleh alat negara
 - e. pekerja dihukum oleh hakim
 - f. pekerja sering sakit
 - g. pekerja berusia lanjut
 - h. pengurangan tenaga kerja
2. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Keinginan Pekerja
 - a. pegawai tidak cocok dengan situasi dan kondisi perusahaan
 - b. pegawai pindah karena mengikuti keluarga
 - c. pegawai bekerja karena alasan mendesak
3. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Alasan Lain
 - a. pekerja meninggal dunia
 - b. perjanjian kerja berakhir
 - c. pekerjaan telah selesai

H. Pensiun

Pada hakikatnya pensiun merupakan jaminan hari tua, jaminan hari tua itu sendiri adalah jaminan yang diberikan sebagai balas jasa terhadap pegawai negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan kepada negara. Secara umum pensiun berarti jaminan hari tua yang diberikan sebagai balas jasa terhadap pegawai/pekerja yang telah bertahun-tahun mengabdikan kepada perusahaan.

Sebenarnya program pensiun bukan hanya menguntungkan pihak pegawai atau pekerja saja, tetapi juga menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri. Pekerja merasa diuntungkan karena mereka mempunyai jaminan hari tua yang bisa digunakan untuk mencukupi kebutuhan di masa tua.

Untuk pihak perusahaan juga merasa diuntungkan karena pihak perusahaan mendapatkan hasil dari produktivitas pekerja yang diharapkan. Karena pada dasarnya

kebanyakan pekerja apabila di perusahaan tersebut mendapat jaminan pensiun otomatis para pekerja bekerja secara optimal sehingga pada akhirnya hasil pekerjaannya pun menjadi seperti yang diharapkan oleh pihak perusahaan. Selain itu program pensiun juga dapat menguntungkan masyarakat apabila dana pensiun perusahaan dikelola oleh asuransi sosial.

Sekalipun begitu banyaknya manfaat dari program pensiun ini, di Indonesia masih banyak perusahaan yang belum menerapkan program ini. Banyak alasan bagi perusahaan untuk tidak menerapkan program ini, antara lain karena alasan keterbatasan dana dan juga kelangsungan perusahaan masih memerlukan perjuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko Hani. 1987, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia* Edisi 2 BPEE Fak Ekonomi UGM, Jogjakarta
- Saksono, Slamet. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 1988.
- Schuler, R.S dan Jackson, S.E, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Edisis Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Tayibnapi, Burhanudin A. MPH. *Administrasi Kepegawaian: Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita, 1995.
- Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 disempurnakan Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok- pokok Kepegawaian.