

Aspek SDM dan Organisasi 2

1. Sistem Penggajian

Masalah Gaji/Pendapatan/Imbalan Kerja bagi Karyawan merupakan hal yang sensitif dan berpengaruh langsung pada produktivitas kerja individu.

Bagi Perusahaan, sistem gaji yang telah ada bukan semata-mata hanya untuk memenuhi Peraturan Pemerintah dalam kaitannya dengan Upah Minimum Regional (UMR), tetapi yang lebih penting lagi yaitu untuk menciptakan “keseimbangan/fairnesses” antara apa yang diberikan Karyawan pada Perusahaan diimbangi oleh apa yang diberikan Perusahaan untuk Karyawannya.

Hal ini tampaknya sederhana, tetapi dalam prakteknya sangatlah sulit, terlebih lagi bila Perusahaan belum memiliki Sistem Gaji yang mengacu pada “obyektivitas” beban kerja (work load) bagi para karyawannya. Apabila Perusahaan telah memiliki Sistem Gaji melalui pendekatan metode tertentu yang bersifat kuantitatif, akan sangat membantu bagi peyelenggaraan pemeliharaan SDM.

Namun pada kenyataannya banyak metode kuantitatif yang ditawarkan dan setelah diterapkan tetap menimbulkan masalah bagi Perusahaan. Hal ini biasanya timbul karena metode tersebut kurang sesuai dengan karakteristik lingkungan Perusahaan yang ada di Indonesia dimana faktor-faktor yang berkaitan dengan masa kerja dan pengakuan terhadap pengalaman kurang dipertimbangkan. Selain itu aspek perlindungan dan kesejahteraan seperti pemberian asuransi, program pensiun yang umumnya diberikan Perusahaan dan dikelola oleh Instansi lain, memiliki kaidah-kaidah yang telah diatur oleh Perundangan Ketenagakerjaan tetapi tidak selaras dengan sistem gaji yang dianut oleh Perusahaan.

Untuk itu adalah sangat bermanfaat bila Perusahaan menerapkan Sistem Gaji yang komprehensif, baik dari sisi aturan Pemerintah maupun untuk menciptakan kepastian dan kewajaran/*fairnesses* bagi Karyawannya serta setara untuk jenis dan skala Perusahaan yang serupa.

Sistem Gaji dengan pendekatan “kuantitatif” pada umumnya akan lebih mudah diterima dan dipahami bagi setiap pekerjaan memiliki nilai/skor sebagai hasil pembobotan. Skor tersebut akan mencerminkan beban kerja bagi individu yang memangku pekerjaan tersebut.

Manfaat Sistem Penggajian

Manfaat Umum: Kemanfaatan sistem penggajian pada umumnya merupakan gabungan antara Tujuan Manajemen Perusahaan dan harapan para Karyawan seperti antara lain :

- Sebagai daya tarik bagi tenaga kerja yang diperlukan oleh Perusahaan.
- Memelihara keberadaan Karyawan untuk tetap bergabung dengan Perusahaan.
- Merupakan “imbalan/kompensasi” yang setimpal atas prestasi yang telah diberikan Karyawan.
- Mencerminkan adanya keadilan yang mendasari perhitungan pembayaran imbalan untuk setiap pekerjaan sesuai dengan perbedaan masing-masing kontribusinya pada Perusahaan.
- Tidak bertentangan dengan peraturan Pemerintah.
- Tidak melebihi kemampuan keuangan Perusahaan, tetapi juga cukup atraktif bagi perusahaan sejenis

Manfaat Khusus : Dengan sistem penggajian yang mendasarkan diri pada “beban kerja” (work load) dan dilakukan pembobotan secara kuantitatif, maka akan diperoleh manfaat antara lain :

- Terukur bagi setiap pekerjaan; karena masing-masing memiliki nilai/skor yang ditentukan atau disepakati secara bersama-sama.
- Mudah dilakukan penyesuaian terhadap keadaan/perkembangan ekonomi terutama atas terjadinya laju inflasi tahunan.
- Fair; karena sebanding dengan karya individu yang disumbangkan untuk tempat kerjanya.

Metode Pendekatan Sistem Penggajian

Pada prinsipnya, penilaian jabatan dilakukan dengan membandingkan antara suatu tugas/jabatan dengan jabatan lainnya. Dari perbandingan tersebut akan diperoleh nilai masing-masing jabatan yang merupakan nilai relatif suatu jabatan terhadap lainnya.

Sesuai dengan tujuannya, maka hasil penilaian jabatan akan digunakan untuk menyusun sistem gaji; sehingga untuk kepentingan tersebut perlu diketahui karakteristik pekerjaan yang dapat dikompensasikan. Karakteristik-karakteristik tersebut lazim disebut sebagai “faktor-faktor jabatan” (job factors). Jadi obyek jabatan yang akan diperbandingkan dalam suatu penilaian jabatan adalah faktor-faktor jabatan. Biasanya obyek jabatan yang diperbandingkan diperinci dalam sejumlah faktor; semakin banyak jumlah faktor, akan makin memberikan hasil yang lebih teliti.

Pada umumnya masing-masing faktor memiliki nilai kepentingan yang berbeda-beda; untuk menyatakan perbedaan ini masing-masing faktor perlu diberikan “bobot” sesuai dengan nilai kontribusinya terhadap Perusahaan. Kontribusi yang dimaksud disini dapat memberikan pengertian yang bermacam-macam tergantung dari kebijakan yang diambil oleh Perusahaan. Akan tetapi pada umumnya bobot-bobot faktor tersebut disesuaikan dengan manfaat yang diperoleh Perusahaan yang bersangkutan, khususnya didalam mencapai tujuan Perusahaan.

Karena penilaian jabatan sifatnya merupakan perbandingan, maka faktor-faktor yang digunakan harus merupakan ciri utama pada seluruh (sebagian besar) tugas/jabatan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai seluruh jabatan pada struktur organisasi yang telah ada (direncanakan untuk dibuat). Dengan lain perkataan, masing-masing jabatan dibandingkan berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam seluruh jabatan.

Untuk lebih mempertajam aspek faktor-faktor tersebut maka faktor itu harus diuraikan lagi dalam sub-faktor yang lebih rinci dengan tetap mempertimbangkan bahwa sub-faktor inipun mewakili/terdapat dalam seluruh jabatan.

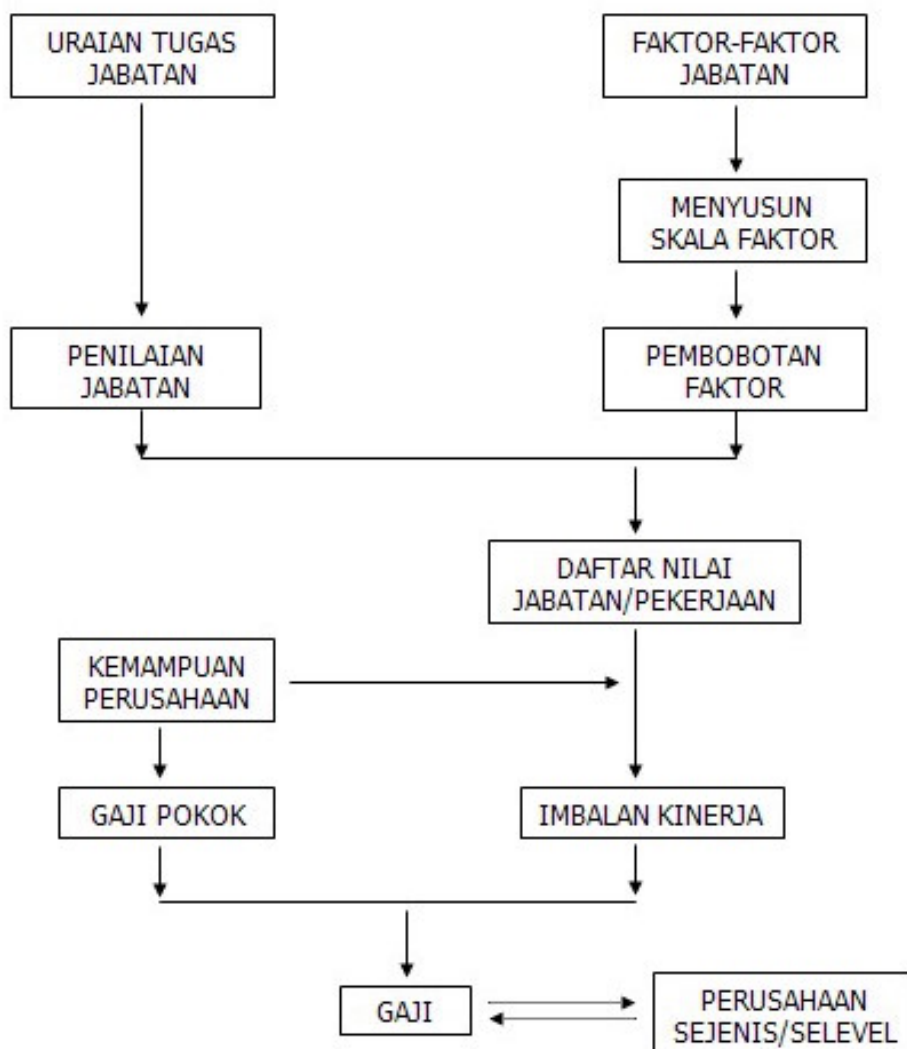
Pada akhirnya setiap tugas/jabatan akan memiliki nilai dimana penilaiannya dilakukan dengan melibatkan individu/personel kunci dari dalam Perusahaan yang mengetahui cakupan tugas dari masing-masing pekerjaan/jabatan yang tertera pada struktur organisasi Perusahaan.

Nilai hasil akhir pembobotan untuk suatu tugas/jabatan/pekerjaan disebut sebagai IMBALAN KINERJA yang diperoleh dengan “mengalikan” skor yang didapat sebagai hasil pembobotan dikalikan dengan “konstanta rupiah tertentu”. Sedangkan Gaji/Imbalan/Kompensasi yang diterima Karyawan adalah berupa hasil penjumlahan GAJI POKOK ditambah dengan IMBALAN KINERJA.

Ruang Lingkup Pelaksanaan Sistem Penggajian

Ruang lingkup penyusunan Sistem Gaji mencakup :

1. Penelitian Pendahuluan (Preliminary Survey) :
 - o Penelaahan Struktur Organisasi yang berlaku saat ini.
 - o Evaluasi Pekerjaan/Jabatan (diasumsikan Job Description/Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan telah dimiliki).
 - o Penelaahan berbagai jenis tugas/pekerjaan/jabatan di lapangan (on the spot).
2. Pembuatan Desain Sistem Penggajian :
 - o Penentuan Faktor-faktor dan Sub-faktor tugas/jabatan/pekerjaan.
 - o Penyusunan Skala Faktor Jabatan.
 - o Penyusunan Skala Gaji Pokok
3. Pembobotan Faktor dan Sub-faktor bersama-sama dengan Key Person (Counterpart).
4. Pembuatan Skala Gaji Pokok dengan dasar Pengalaman/Masa Kerja dan Latar Belakang Keahlian.
5. Penghitungan final Sistem Gaji/Imbalan/Kompensasi.
6. Pembuatan Laporan Akhir
7. Sosialisasi (memperkenalkan) Sistem Gaji/Imbalan/Kompensasi kepada Karyawan bersama-sama Key Person masing-masing Unit Kerja.

Blok Diagram Sistem GajiCatatan :

Gaji = Gaji Pokok + Imbalan Kinerja

Gaji Pokok = Skala Gaji sesuai dengan Pengalaman/Masa Kerja dan Latar Belakang Keahlian

Imbalan Kinerja = Skor Nilai Tugas(Jabatan) x Konstanta Rupiah

Gambar. 1: Sistem Penggajian

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan.

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli, sebagai berikut:

- Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa “Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.”
- Drs. Fautisno Cardoso Gomes (1995:105) menyatakan bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”

- Menurut *Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227)* dalam Nanang Nuryanta (2008) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.
- Menurut Noe at. all (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu.

Tujuan Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997:214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- Tujuan pascapengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

Proses Rekrutmen

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

- Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, di mana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.

- Pencarian pelamar-pelamar kerja

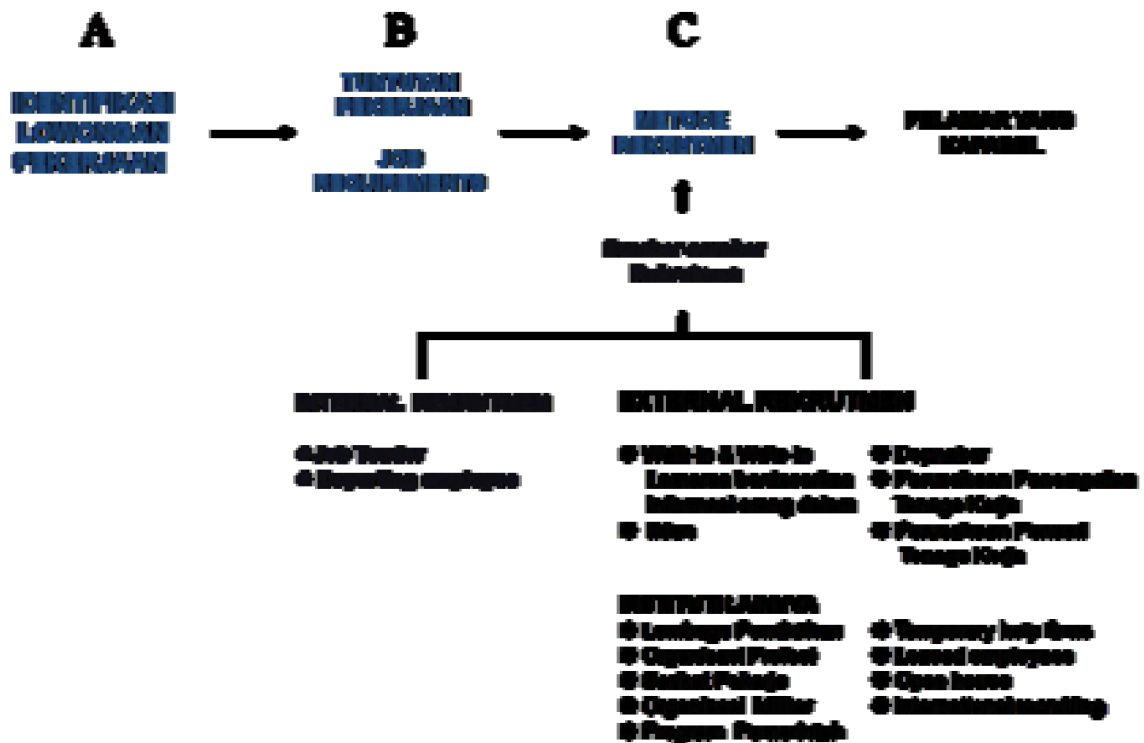
Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau universtas-universitas.

- Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok

Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.

- Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.



Gambar. 2: Proses Rekrutmen

Sumber-sumber Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi, orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah.

o Pelamar Langsung

Pelamar langsung sering dikenal dengan istilah “*applications at the gate*”. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

o Lamaran Tertulis

Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat kelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.

o **Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam**

Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, bersal dari suatu daerah dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena beberapa alasan, yaitu:

- para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dari pihak dalam organisasi untuk mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan.
- para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya agar berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.
- para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamarannya ternyata diterima.
- pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

o **Iklan**

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual.

o **Instansi Pemerintah**

Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis.

o **Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja**

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

o **Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional**

Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional mengkhhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga professional lainnya yang memiliki pengetahuan atau tenaga khusus.

- **Lembaga Pendidikan**

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepada pemikiran bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja.

- **Organisasi Profesi**

Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya.

- **Serikat Pekerja**

Banyak negara serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya.

- **Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah**

Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan non struktural. Peranan berbagai latihan itu akan semakin penting apabila:

- para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja.
- para lulusan betul-betul merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
- terjalin kerjasama antara berbagai organisasi/perusahaan pemakai tenaga kerja.

Jalur ini merupakan salah satu jalur yang layak untuk dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja baru, terutama apabila yang dicari adalah tenaga kerja yang mahir menyelenggarakan berbagai kegiatan teknis operasional.

Teknik-Teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

o **Teknik Rekrutmen Sentralisasi**

Rekrutmen yang dipusatkan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa hal, yaitu:

- krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen dan kerennya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan.
- para manager cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi oleh pelamar-pelamar yang memang benar-benar berkualitas.
- posisi–posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum.

o **Teknik Rekrutmen desentralisasi**

Rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas.

Instansi-instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan pada waktu yang bersamaan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel.

Referensi:

<http://gihon.simanjuntak.or.id/?p=13>