

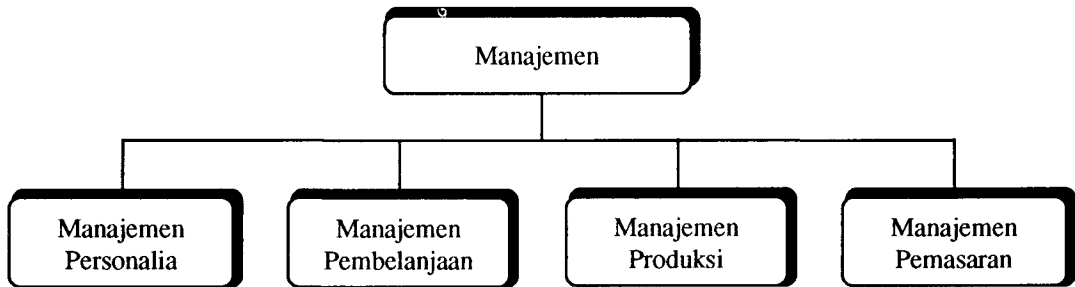
3 PERSONALIA

Berdirinya perusahaan akan menimbulkan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan untuk menunjang keberhasilan operasional. Adapun fungsi perusahaan dibagi menjadi empat yaitu:

1. Personalia.
2. Pembelanjaan.
3. Produksi.
4. Pemasaran.

Pembahasan mengenai ketiga fungsi yang tersebut terakhir akan dijabarkan secara berturut-turut pada bab 4, bab 5, bab 6.

Fungsi perusahaan atau lebih umum disebut manajemen perusahaan dalam bagan akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 3.1. Hubungan antara manajemen secara umum dengan bagian-bagiannya.

Dilihat dari gambar diatas menunjukkan bahwa manajemen personalia merupakan sub bidang dari manajemen umum, di mana manajemen personalia menspesialisasikan pada sumber daya manusia yang berkaitan dengan perilaku manusia itu sendiri atau yang berhubungan dengan unsur kegiatan perusahaan.

1. PENGERTIAN MANAJEMEN PERSONALIA

Manajemen personalia atau disebut juga manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi bagian dari manajemen yang berkaitan dengan manusia khususnya bagaimana menjalin kerjasama dalam mengembangkan dan menumbuhkan berbagai kebijaksanaan dalam mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi maupun dalam membantu para pimpinan sebagai manajer untuk mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan.

Manajemen perosonalia sekarang diganti dengan istilah manajemen sumberdaya manusia. Jadi dalam arti kalau manajemen sumberdaya manusia, kegiatan-kegiatannya merupakan penjabaran dari kegiatan fungsi manajemen personalia seperti penarikan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, pelatihan dan training pegawai dan sebagainya.

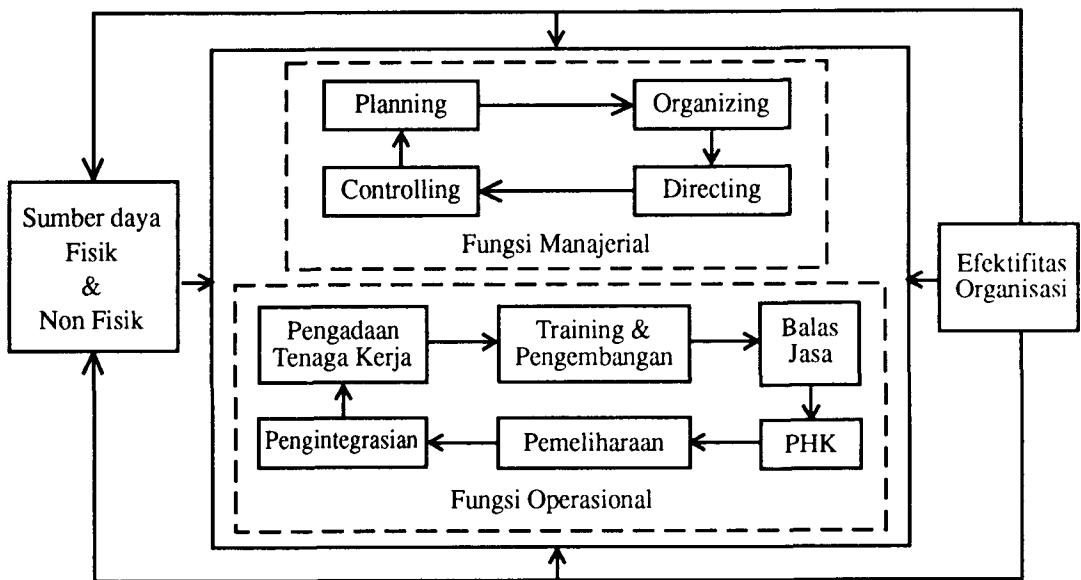
Adapun definisi manajemen personalia menurut Flippo ¹⁾ adalah sebagai berikut:

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan, organisasi atau masyarakat.

Sebenarnya banyak sekali definisi-definisi manajemen personalia yang lainnya, hanya saja perbedaannya hanya terletak pada penggunaan istilah saja. Dari pengertian definisi Flippo dan definisi yang lain yang tidak dikemukakan di sini, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia terbagi menjadi tiga aspek utama yaitu:

1). Flippo. Edwin. B, *Personal Management*, Mc Graw-Hill, Koga Kusha, Tokyo 1980, hal 5.

- 1.1. Fungsi manajerial dari manajemen personalia atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen umum terhadap sumber daya manusia:
 - a. Perencanaan.
 - b. Pengorganisasian.
 - c. Pengarahan.
 - d. Pengawasan.
- 1.2. Fungsi operasional dari manajemen personalia terdiri dari:
 - a. Fungsi pengadaan.
 - b. Fungsi pengembangan.
 - c. Fungsi kompensasi.
 - d. Fungsi integrasi.
 - e. Fungsi pemeliharaan.
- 1.3. Peranan manajemen personalia adalah berupaya untuk mengintegrasikan tujuan perseorangan, perusahaan maupun masyarakat.



Gambar 3.2. Fungsi manajerial dan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dari berbagai kepentingan.

1.1. Fungsi Manajerial Manajemen Personalia

Fungsi manajerial akan selalu ada dalam setiap manajer atau pimpinan baik manajer secara umum, manajer divisi, kepala bagian, penyelia atau pimpinan kelompok khusus (spesialisasi). Oleh karena itu manajer personalia adalah seorang manajer yang mau tidak mau juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan.

Perencanaan dari manajer personalia ditetapkan dengan jalan menentukan suatu program yang bertujuan untuk membantu dalam proses pencapaian tujuan dengan melibatkan partisipasi secara aktif dari manajer personalia dalam bidang sumberdaya manusia.

Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi kelanjutan kegiatan yang harus dilaksanakan setelah manajer personalia menetapkan program yang disusun. Fungsi pengorganisasian menyangkut masalah pemilihan tenaga kerja yang telah diseleksi untuk ditempatkan sesuai dengan pekerjaan maupun tingkat keahliannya. Dengan adanya manajer personalia, di mana dianggap lebih ahli dalam menangani masalah sumberdaya manusia mengakibatkan seorang manajer personalia sering dimintai saran-saran oleh manajer bagian yang lain jika manajer bagian yang lain tersebut menghadapi permasalahan dengan karyawannya.

Fungsi pengarahan merupakan fungsi manajer personalia dalam mengarahkan karyawan untuk melaksanakan perintah atau tugas yang diserahkan agar karyawan mau bekerja secara sukarela dengan efektif dan efisien demi menunjang keberhasilan tujuan perusahaan yang sudah dimasukkan ke dalam perencanaannya.

Fungsi manajerial yang terakhir adalah pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajerial dari manajer personalia untuk melakukan tindakan koreksi dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan kalau terjadi penyimpangan dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan melalui analisa jabatan, spesifikasi jabatan maupun deskripsi jabatannya.

1.2. Fungsi Operasional Manajemen Personalia

a. Pengadaan Karyawan (Procurement).

Pengadaan karyawan atau pegawai berhubungan erat dengan kegiatan penarikan tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan keahliannya. Penarikan tenaga kerja di sini tidak hanya untuk mencari jumlah tenaga kerja saja tetapi juga, memperoleh tenaga kerja yang tepat untuk setiap jenis pekerjaan yang ada di perusahaan.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan harus dilihat dulu dari mana sebaiknya yang akan dipakai, karena pada dasarnya sumber untuk melakukan penarikan tenaga kerja dapat dibagi 2:

1. Sumber eksternal : penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan dalam mengisi jabatan yang kosong.

Sumber eksternal bisa berasal dari : – Lembaga pendidikan.
– Depnaker.
– Pasar tenaga kerja.

2. Sumber internal adalah penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan. Penarikan tenaga kerja ini biasanya lewat promosi jabatan, dari karyawan yang memang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

Untuk menentukan berapa sebenarnya jumlah tenaga kerja yang diperlukan perusahaan dapat menggunakan analisa beban kerja dan analisis tenaga kerja. Kedua analisis itu dapat digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Di mana sebelum mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, perusahaan akan melakukan analisis beban kerja, hasil analisis ini akan dapat diketahui berapa sebenarnya jumlah jam kerja orang yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu. Dengan mengetahui jumlah jam kerja setiap karyawan maka dapat ditentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menjaga kontinuitas jalannya operasi kegiatan perusahaan secara normal.

Kalau tadi dapat diketahui cara menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan sudah terselesaikan, masalah selanjutnya adalah bagaimana dengan kualitas tenaga kerja yang ditarik perusahaan ?

Untuk mengatasi agar kualitas karyawan yang akan ditempatkan dalam bidang pekerjaan tertentu benar-benar sesuai, seharusnya mengetahui informasi yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaan yang kosong tersebut, karena untuk menduduki suatu jabatan tertentu pasti dibutuhkan persyaratan-persyaratan tertentu pula.

Kegiatan yang berhubungan dengan penentuan kualitas yang diperlukan suatu jabatan tertentu ada 3 macam yaitu:

1. Job Analysis.

Job Analysis atau analisa jabatan merupakan kegiatan untuk meneliti dan mengumpulkan informasi mengenai jenis kegiatan yang akan dilakukan, tempat, lingkungan yang diperlukan dan alasan pekerjaan tersebut dilakukan dan bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut. Hasil penelitian ini akan menghasilkan spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan.

2. Job Specification.

Job Specification atau spesifikasi jabatan adalah uraian mengenai batas persyaratan minimum pegawai yang dapat menduduki jabatan tertentu agar bekerja efektif dan efisien.

3. Job Description.

Job Description atau deskripsi jabatan adalah uraian mengenai hak dan kewajiban seseorang karyawan pada jabatan tertentu.

Setelah melaksanakan ketiga kegiatan tersebut diatas maka sebagai kelanjutannya perusahaan akan melakukan proses penarikan tenaga kerja, di mana menurut Edwin B Flippo dalam buku "Principles of Personal Management," mengemukakan 8 unsur kegiatan yang harus dilakukan dalam penarikan dan pemilihan tenaga kerja yaitu:

1. Wawancara pendahuluan (Initial or preliminary interview).
2. Pengisian blangko (Application blank or blanks).
3. Pemeriksaan referensi (Check of references).
4. Test psikologi (Psychological Test).

5. Wawancara (Employment interview).
6. Persetujuan supervisor (Approval by the supervisor).
7. Pemeriksaan kesehatan fisik (Physical Examination).

Hari ke delapan kegiatan menurut Edwin tersebut yang perlu dilakukan perusahaan setelah tenaga kerja lulus pemeriksaan kesehatan, di mana karyawan diterima sebagai karyawan baru. Untuk itu agar karyawan baru mengenal dan mengetahui lingkungan perusahaan, maka perusahaan harus memperkenalkan lingkungan perusahaan yaitu:

1. Sejarah perusahaan.
2. Produk yang dihasilkan.
3. Kondisi kerja.
4. Upah atau gaji.
5. Program kesehatan dan pelayanan.
6. Teman pekerjaan.
7. Alat-alat yang digunakan.
8. Tujuan pelaksanaan kegiatan.

b. Pengembangan Tenaga Kerja.

Pengembangan tenaga kerja bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan melalui pendidikan dan latihan. Hal ini dilakukan apalagi saat ini setiap karyawan yang baru yang diterima perusahaan jarang sekali yang siap pakai. Oleh karena itu diadakan latihan dan training untuk meningkatkan ketrampilan mereka sesuai dengan jabatan yang mereka terima.

Latihan dan training juga berhubungan erat dengan 3 kegiatan dalam penarikan tenaga kerja yaitu analisa jabatan, spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan. Dengan mengetahui tugas, wewenang dan persyaratan keahlian minimal yang harus dimiliki seorang karyawan pada suatu jabatan tertentu, perusahaan dapat menentukan latihan dan training yang sesuai.

Adapun latihan dan training dibedakan menjadi 2 macam:

1. Metoda latihan untuk karyawan yang non manajerial, ada beberapa macam lagi yaitu:
 - a. Metoda dalam pekerjaan (On The Job Method) yaitu:
 - On The Job.
 - Apprentice Ship.
 - b. Metoda di luar pekerjaan (Off The Job Method)
 - Vestibule School.
 - Kursus.
2. Metoda latihan untuk karyawan manajerial juga dibagi 2:
 - a. On The Job Method
 - Misalnya: Coaching, magang, tour of duty, penugasan di panitia dan sebagainya.

b. **Off The Job Method.**

Misalnya: Simulasi, pertemuan khusus, latihan kepekaan, latihan dan sebagainya.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh perusahaan mengembangkan karyawan melalui training dan latihan:

- Dapat meningkatkan tingkat produktivitas tenaga kerja lebih besar lagi.
- Dapat menciptakan suasana kerja yang bersemangat dan harmonis.
- Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja dalam ketidakhadiran tenaga kerja lain.
- Dan sebagainya.

c. **Kompensasi (balas jasa)**

Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan kepada karyawan baik yang bersifat finansial maupun non finansial secara adil dan layak sesuai dengan sumbangan karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat kita simpulkan kalau sistem balas jasa itu didasarkan dari segi finansialnya maka macam balas jasa tersebut bisa berupa gaji atau upah. Gaji dan upah harus dibedakan karena gaji merupakan balas jasa yang diterima karyawan dalam jumlah yang relatif tetap baik berdasarkan mingguan, bulanan atau tahunan atas sumbangan jasa para profesional atau manajer atau karyawan administrasi. Sedangkan upah itu merupakan balas jasa dari perusahaan yang diterima oleh karyawan operasional atau buruh atas sumbangan jasa mereka yang dihitung berdasarkan tarif upah per jam atau per harian.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat upah, diantaranya:

1. Pasar tenaga kerja.
2. Peraturan pemerintah.
3. Adanya serikat buruh.
4. Kemampuan membayar perusahaan.
5. Situasi keuangan dan laba perusahaan.
6. Dan sebagainya.

Di samping faktor-faktor di atas penentuan tingkat upah juga dipengaruhi juga sistem yang dipakai dalam memberikan upah kepada karyawan. Adapun sistem yang dipakai, menurut Mair ada 4 sistem yaitu:

1. Sistem upah menurut prestasi kerja.
2. Sistem upah menurut lama kerja.
3. Sistem upah menurut senioritas dinas.
4. Sistem upah menurut kebutuhan.

1. Sistem upah menurut prestasi kerja.

Prestasi kerja di sini dinyatakan dengan berapa yang dihasilkan/upah perpotong. Dengan sistem upah semacam ini perusahaan dapat sekaligus mengukur prestasi karya-

wan karena semakin besar upah karyawan berarti semakin tinggi prestasi kerjanya. Sistem ini dapat dengan baik mendorong semangat kerja karyawan yang kurang produktif dan cekatan, tetapi kurang menguntungkan bagi berusia lanjut dan sudah tidak cekatan lagi.

2. Sistim upah menurut lama kerja

Sistim ini bisa juga disebut sebagai upah waktu karena besarnya upah ini ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sistim ini dipakai jika jenis pekerjaannya sulit dinilai dalam unit atau potong. Jadi dalam sistim ini upah yang diberikan tersebut membedakan usia, pengalaman karyawan dan kemampuan karyawan.

3. Sistim upah menurut senioritas/lama dinas.

Sistim pengupahan ini didasarkan pada berapa lama masa kerja atau senioritas dalam suatu organisasi perusahaan. Semakin lama karyawan bekerja diperusahaan maka akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Sistim pengupahan ini untuk menarik loyalitas karyawan pada perusahaan agar tidak keluar. Sedangkan sistim pengupahan ini akan berhasil dengan lebih baik lagi kalau dikombinasikan dengan sistim pengupahan menurut prestasi kerja.

4. Sistim upah menurut kebutuhan.

Sistim ini didasarkan atas berapa besar kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi perusahaan. Sistim ini sangat jarang dipakai karena tidak umum digunakan.

Sedangkan dari ke empat sistim yang ada tersebut biasanya sistim pengupahan tidak dapat dilaksanakan sendiri-sendiri tetapi dilakukan dengan kombinasi atau antara sistim pertama dan ke tiga (sering digunakan dalam perusahaan-perusahaan).

d. Integrasi Tenaga Kerja.

Yang dimaksud dengan integrasi disini adalah penyesuaian antara perbedaan kepentingan perusahaan dengan karyawan sebagai individu agar dapat bekerja sama secara harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengintegrasian karyawan ini disamping menyangkut keselarasan antar berbagai kepentingan fungsi ini juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan keluhan karyawan, sikap buruh, pemahaman perasaan mengenai keikutsertaan mereka dalam pengambilan keputusan. Jadi permasalahan-permasalahan diatas secara keseluruhan masuk kedalam bidang Labour Relation dan Colective Bargaining. Dengan demikian Labour Relation dan Colective Bargaining berkaitan dengan masalah perundingan perjanjian kerja bersama, penafsirannya, pelaksanaannya dan penyelesaian keluhan-keluhan dari karyawan.

e. Pemeliharaan Karyawan.

Pemeliharaan karyawan berkaitan erat dengan usaha-usaha untuk mempertahankan kontinuitas dari kondisi kerja yang sudah efektif tersebut melalui kelima fungsi operasional dari manajemen personalia.

Dalam fungsi ini ada dua hal yang harus dipertahankan yaitu sikap positif karyawan terhadap tugas-tugas dan pokoknya melalaui proses komunikasi yang baik dalam organisasi dan mempertahankan kondisi fisik karyawan melalui program kesehatan dan keamanan.

2. HUBUNGAN PERBURUHAN (HUBUNGAN INDUSTRIAL)

2.1. Pengertian

Hubungan perburuhan timbul karena adanya buruh yang memerlukan pekerjaan dan manajemen yang membutuhkan tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan karyawan yang membutuhkan pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya ataupun memberikan kesejahteraan kepada keluarganya.

Pada dasarnya ada 4 unsur yang terdapat dalam hubungan perburuhan yaitu:

- a. Buruh.
- b. Majikan/pengusaha/manajemen.
- c. Organisasi perburuhan.
- d. Organisasi perusahaan.

a. Buruh

Pengertian buruh adalah orang yang bekerja di bawah perintah orang lain dan orang tersebut menerima upah sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kalau di negara-negara Eropa biasanya disebut sebagai Blue Collar artinya seorang pekerja yang berkrak biru (maksudnya tanpa dasi atau jas).

Jadi pengertian buruh di sini di samping orang tersebut bekerja karena diperintah orang lain dus mereka yang bekerja terikat dalam perjanjian kerja demi kepentingan perusahaan. Oleh karena itu mereka yang bekerja, misalnya tukang becak, tukang kayu, pembantu rumah tangga walaupun mereka bisa saja bekerja karena adanya perjanjian kerja, mereka tidak boleh disebut sebagai buruh karena mereka bekerja untuk kepentingan majikan bukan demi kepentingan tujuan perusahaan.

b. Majikan/ pengusaha

Majikan di sini dapat dikatakan sebagai pengusaha karena mereka yang memiliki perusahaan dan mengelolanya (biasanya terdapat pada perusahaan perseorangan/keluarga) sehingga sebagai pengusaha mereka dapat mempekerjakan orang lain untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan sekaligus tercapainya tujuan (kepentingan majikan).

c. Organisasi Perburuhan

Organisasi perburuhan atau disebut juga sebagai serikat buruh merupakan suatu organisasi dengan tujuan untuk memperjuangkan dan memperbaiki kepentingan anggotanggotanya yang ada dalam hubungan kerja mereka dan dibentuk secara sukarela, bersifat tetap dan berlangsung terus menerus dari untuk dan oleh buruh.

Dengan adanya serikat buruh (sekarang PSI) diusahakan untuk menuntut hak yang wajar serta mengatasi kelemahan kedudukan bawahan terhadap majikan melalui usulan-usulan kepada majikan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

d. Organisasi pengusaha / majikan

Sebenarnya dasar terbentuknya organisasi pengusaha hanyalah untuk mencari laba, survival dan kontinuitas perusahaan tanpa mempersoalkan masalah perburuhan. Dengan kata lain organisasi perusahaan terbentuk untuk melakukan kerja sama dengan orang lain baik yang menyangkut soal teknis atau ekonomis demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2.2. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial Pancasila merupakan suatu hubungan yang terbentuk antara karyawan, pemerintah, pengusaha dalam hubungannya dengan kegiatan operasional perusahaan dalam menghasilkan barang atau jasa yang didasarkan oleh sila-sila Pancasila dan UUD 1945 sesuai dengan kepribadian dan kebudayaan timur khususnya bangsa Indonesia.

Dengan pengertian di atas, secara otomatis penerapan sila-sila Pancasila mutlak perlu di mana sila-sila Pancasila tidak dapat dipisah-pisahkan karena merupakan satu kesatuan yang bulat. Sila-sila tersebut merupakan manifestasi dalam mengemban cita-cita proklamasi Republik Indonesia yang sesuai tercantum dalam pembukaan UUD 1945 alenia 4. Perwujudan cita-cita tersebut dalam hubungannya dengan karyawan dapat tercipta melalui suasana tenteram, ketertiban lingkungan kerja maupun kegairahan kerja dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan secara manusiawi sesuai dengan martabatnya.

Dalam pelaksanaannya hubungan industrial Pancasila mempunyai dua asas yang sangat penting yaitu:

- a. Asas kekeluargaan dan gotong royong.
- b. Asas musyawarah untuk mencapai mufakat.

Kedua asas tersebut dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Hubungan antara pekerja dan pengusaha adalah rekan kerja yang saling membutuhkan dalam hubungannya dengan kegiatan operasional perusahaan sehingga tidak ada kesewenang-wenangan, karena kedua golongan harus bekerja sama untuk mencapai kelancaran usaha demi kesejahteraan anggota dan produktifitas pekerja.
2. Pekerja dan pengusaha sebagai rekan sekerja/mitra kerja haruslah bisa menikmati hasil bersama-sama karena memang hasil yang dicapai tersebut merupakan usaha mereka dalam bekerja sama.
3. Sebagai rekan sekerja baik pengusaha maupun pekerja harus mau untuk bertanggung jawab terhadap hak dan kewajiban masing-masing secara sadar dan ikhlas demi terbinanya kelangsungan kerja sama diantara mereka.

2.2.1. Perjanjian Kerja Bersama

Pada umumnya sudah diketahui bahwa kedudukan buruh selalu berada dalam posisi lemah. Kalau buruh tidak mempunyai serikat buruh (manajemen buruh) maka kedudukannya akan selalu kalah atau tidak bisa memperjuangkan perbaikan kondisi upah atau kerja mereka.

Untuk itulah adalah lebih baik untuk membentuk serikat buruh yang dapat mengelola kebutuhan para anggotanya bila terjadi ketidak cocokan kesepakatan antara manajemen perusahaan dengan serikat buruh. maka serikat buruh dapat memakai senjata mereka untuk menekan perjanjian kerja bersama. Cara penekanan tersebut diantaranya:

1. Boikot : Misalnya dengan mengambil keputusan bahwa para buruh tidak akan membeli hasil produksi perusahaan.
2. Pemogokan.
3. Penghasutan : Pemogokan dengan melibatkan orang lain yang tidak masuk sebagai anggota serikat buruh yang bersangkutan.

Ketiga cara tersebut biasanya lebih banyak mendatangkan kerugian bagi pekerja daripada keuntungannya. Untuk mengatasinya digunakan perjanjian kerja bersama yang diharapkan saling menguntungkan kedua belah pihak.

Ada tiga bentuk perjanjian kerja bersama:

1. Closed Shop Agreement : Perusahaan hanya mempekerjakan anggota serikat buruh saja.
2. Umum Shop Agreement.
3. Open Shop Agreement.

2.2.2. Bagaimana kalau konflik terjadi ?

Biarpun sudah terbentuk adanya perjanjian kerja bersama antara pekerja dengan pengusaha, bisa saja terjadi juga konflik antara anggota serikat buruh dengan pihak pengusaha. Betapapun kecilnya atau sederhananya konflik haruslah cepat-cepat diatasi, karena kalau tidak dipecahkan bisa menimbulkan kerugian yang diderita perusahaan.

Konflik yang terjadi antara pekerja dengan pengusaha bisa digolongkan menjadi tiga bagian:

1. Konflik yang bisa diatasi dengan melakukan kontak langsung.
2. Konflik yang hanya dapat teratasi dengan mendatangkan pihak ketiga (perantara), caranya sebagai berikut:
 - a. Konsolidasi
Konsolidasi adalah perantara yang tidak mempunyai wewenang dalam usaha pencapaian tujuan kesepakatan tersebut, jadi hanya sebagai katalisator/pendamai untuk mempertemukan kedua belah pihak dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.

b. **Mediasi**

Perantara di sini sebagai mediator yang mempunyai wewenang untuk memberikan saran-saran saja kepada kedua belah pihak tanpa adanya kewenangan untuk memaksa memakai saran-saran yang diberikan.

c. **Arbitrasi**

Perantara di sini mempunyai kewenangan untuk memberikan saran maupun keputusan-keputusan yang harus disetujui dan mengikat antara kedua belah pihak.

3. **Konflik macet untuk menyelesaikannya dapat diatasi dengan memakai lembaga:**

a. **Bipartite**

Bipartite adalah lembaga konsultasi dan musyawarah yang dibentuk oleh pekerja bersama-sama dengan pengusaha untuk mengatasi macetnya konflik antara kedua belah pihak.

Tujuannya adalah sebagai katalisator dalam menerapkan hubungan industrial Pancasila dalam kehidupan kerja sehari-hari sehingga tercipta suasana kerja yang tenang dan tenteram yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, peningkatan partisipasi dalam mencapai keputusan atau kebijaksanaan perusahaan yang akan dipakai.

b. **Lembaga Tripartite**

Lembaga Tripartite adalah suatu lembaga kerja sama antara pemerintah, organisasi pengusaha dan organisasi karyawan yang bertujuan untuk menyatukan konsepsi dan sikap dalam menghadapi ketenagakerjaan.

Masalah yang timbul dari hubungan perburuhan akan menjadi tanggung jawab ketiga kelompok di mana masyarakat diwakili pemerintah. Oleh karena itu ketiganya akan selalu aktif untuk ikut serta menyelesaikan permasalahan.

2.2.3. Pencegahan timbulnya konflik

Timbulnya konflik biasanya didasarkan karena perbedaan kepentingan dan tujuan maupun hubungan antara personel perusahaan. Munculnya konflik tersebut akan menjadi bumerang kalau sudah menyebar ke sebagian besar karyawan perusahaan, sehingga dapat menimbulkan tindakan boikot, pemogokan atau bahkan penghasutan.

Untuk mencegah timbulnya konflik dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut:

a. **Membentuk lembaga konsultasi karyawan.**

Lembaga ini digunakan untuk menampung maupun mengatasi keluhan-keluhan baik keluhan yang berhubungan dengan kerja ataupun keluhan yang berhubungan yang bersifat pribadi sehingga tidak mengganggu kerja karyawan atau hasil perusahaan secara umum.

b. **Melakukan survey terhadap semangat kerja secara rutin survey ini bertujuan di samping mencari motif-notif yang merangsang peningkatan produktifitas karyawan**

juga mencari asal-usul timbulnya keresahan karyawan yang dapat mengurangi tingkat produktifitas mereka.

c. Membentuk lembaga bimbingan dan penyuluhan.

Pembentukan lembaga ini untuk melengkapi keberadaan lembaga konsultasi dengan mendatangkan ahli psikologi yang tahu bagaimana secara persis mengatasi permasalahan karyawan yang dapat menyebabkan terganggunya mentalitas karyawan sehingga gairah kerja menurun atau merasakan kebosanan dalam menghadapi rutinitas suasana kerja di lingkungan kerjanya.

d. Partisipasi dalam decision making.

Mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan memberikan pengaruh kejiwaan terhadap karyawan karena merasa ikut serta dalam menghasilkan policy / rule perusahaan maka karyawan juga akan merasa terikat dan ikut bertanggung jawab untuk mensukseskan program atau kegiatan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan yang juga merupakan tercapainya sebagian tujuan dari pribadinya.

SOAL DAN PERTANYAAN

I. MULTIPLE CHOISE

1. Ada empat fungsi utama perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Keempat fungsi tersebut ada di bawah ini kecuali:
 - a. Personalia
 - b. Keuangan
 - c. Pengawasan
 - d. Produksi.

2. Istilah lain manajemen personalia adalah:
 - a. Manajemen sumberdaya manusia
 - b. Manajemen sumberdaya
 - c. Manajemen tenaga kerja
 - d. Salah semua

3. Di bawah ini kegiatan manajemen personalia. Yang termasuk ke dalam fungsi manajerial adalah:
 - a. Recruitment
 - b. Retirement
 - c. Pemeliharaan
 - d. Pengawasan

4. Di bawah ini istilah lain kegiatan manajemen personalia dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat:
 - a. Leading
 - b. Commanding
 - c. Controlling
 - d. Integrating

5. Fungsi pengorganisasian menyangkut:
 - a. Seleksi
 - b. Pengadaan tenaga kerja.
 - c. Pemberhentian tenaga kerja
 - d. Benar semua

6. Di bawah ini penarikan tenaga kerja yang dapat digolongkan ke dalam sumber ekstem, kecuali:
 - a. Promosi jabatan.
 - b. Depnaker
 - c. Perguruan tinggi
 - d. SMA

7. Di bawah ini diantara delapan unsur kegiatan yang harus dilakukan dalam menarik tenaga kerja, kecuali:
 - a. Pengisian blanko
 - b. Test psikologi
 - c. Pengembangan tenaga kerja
 - d. Pemeriksaan referensi.

8. Penentuan tingkat upah karyawan dapat didasarkan pada beberapa sistem. Sistem yang didasarkan atas lamanya kerja di perusahaan adalah:
 - a. Sistem upah menurut prestasi kerja.
 - b. Sistem upah menurut lama kerja
 - c. Sistem upah menurut senioritas
 - d. Sistem upah menurut kebutuhan

9. Ada 4 unsur yang terdapat dalam hubungan perburuhan, kecuali:
 - a. Buruh
 - b. Pemerintah
 - c. Organisasi perburuhan
 - d. Organisasi perusahaan

10. Untuk mengatasi konflik dapat dilakukan dengan menghadirkan pihak ketiga. Kalau pihak ketiga hanya bersifat sebagai pendamai, maka cara ini disebut sebagai:
 - a. Konsolidasi
 - b. Mediasi
 - c. Arbitrasi
 - d. Penengah

II. JAWABLAH PERTANYAAN DIBAWAH INI

1. Apa hubungan empat fungsi utama kegiatan perusahaan dengan manajemen umum kalau dilihat dari struktur organisasinya?
2. Fungsi manajemen perusahaan, personalia sangat berkaitan erat dengan masalah ketenaga kerjaan. Bagaiman menurut saudara ?
3. Jelaskan dua fungsi kegiatan manajer personalia.
4. Apa peranan manajer personalia ?
5. Adakah hubungan yang erat antara kegiatan-kegiatan manajerial personalia sehingga dapat dianggap sebagai satu kesatuan ?