

BAB V

PEMBAHASAN

A. Penilaian Kinerja Karyawan di Usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani

Usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani merupakan usaha yang dirintis oleh ibu Darwati dibantu dengan suami tercinta. Awal membuka usaha, ibu Darwati hanya memiliki 2 orang karyawan saja. Namun sekarang usaha yang dijalankan berkembang sangat signifikan perubahan juga terjadi pada jumlah karyawan yang meningkat drastis hingga kini berjumlah kurang lebih 40 karyawan yang bekerja di Bakpia *and Fresh Cake* Maharani. Setelah penelitian dilakukan langsung di lapangan menghasilkan bahwa perekrutan karyawan yang semakin banyak memberikan dampak yang positif. Selain dapat menambah produktivitas perusahaan guna mengembangkan usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani juga dapat mengurangi tingkat pengangguran Kabupaten Trenggalek khususnya Desa Gembleb dan daerah sekitar. Pengentasan kemiskinan yang telah dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Masing-masing karyawan tidak memiliki kualitas kinerja yang sama, karena disebabkan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja pada setiap orang juga berbeda, namun dapat diambil poin-poin tertentu. Dimulai dari faktor internal yang berasal dari dalam diri sendiri, seperti: keluarga, urusan pribadi, dan masih banyak faktor internal yang lain dari sudut yang berbeda. Suatu kebijakan

yang diberikan pemimpin atau *manager* kepada para karyawannya. Semakin berlebihan seorang pemimpin dalam mengatur karyawannya, maka karyawan semakin merasa tidak nyaman dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Namun sebaliknya, apabila kesejahteraan dan kebijakan yang diberikan pemimpin kepada karyawan sesuai porsi, maka akan lebih semangat karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Rekan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Di usaha Usaha Bakpia and Fresh Cake Maharani sangat mengutamakan kerjasama dengan tim. Apabila sebagian rekan kerja lebih mengutamakan urusan pribadi dan solidaritas dengan anggota yang lainnya, maka dapat memperlambat produktivitas perusahaan. Selanjutnya ada faktor situasi ataupun kondisi, dimana dengan adanya suatu kondisi baik di dalam maupun diluar perusahaan sangat akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Dan yang terakhir, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja mayoritas terjadi yaitu penyediaan sistem oleh perusahaan. Mesin ataupun alat yang disediakan perusahaan dapat mempercepat proses kegiatan produksi. Infrastruktur yang disediakan dapat menghemat tenaga karyawan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang lain.

Pernyataan diatas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mahmudi di buku yang berjudul “Anteseden Kinerja Pegawai” bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya: pertama, faktor personal/individu, yang meliputi sifat percaya diri yang dimiliki, memiliki kemampuan dalam bidang tertentu, pengetahuan yang dikuasai, dan kekuatan motivasi yang digunakan sebagai acuan semangat. Kedua, faktor

kepemimpinan, yang meliputi: bentuk arahan ataupun motivasi yang diberikan oleh manager perusahaan kepada karyawan. Ketiga faktor tim, tim atau rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja anggota yang lain. Apabila dalam suatu pekerjaan selalu mengutamakan tim, maka akan terbentuk kekompakan dalam suatu organisasi. Organisasi yang telah kompak dapat menciptakan semangat tersendiri untuk para anggotanya. Semangat yang terus dipupuk dapat mendorong produktivitas perusahaan meningkat. Keempat faktor sistem, adanya sistem kinerja dapat menjadi acuan kerja karyawan di perusahaan, termasuk perusahaan menyediakan infrastruktur yang nantinya akan memudahkan karyawan dalam bekerja. Faktor yang terakhir, faktor kontekstual atau situasional, misalkan saja terjadi peristiwa atau pengaruh yang terjadi di lingkungan luar maupun dalam perusahaan.⁸¹

Faktor-faktor tersebut dapat mempermudah guna mengevaluasi kinerja karyawan suatu perusahaan. Sebelum melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, dilakukan terlebih dahulu pengukuran pada kualitas kinerja karyawan di usaha *Bakpia and Fresh Cake Maharani*, diantaranya: Pertama, kerjasama dengan tim, karena di usaha *Bakpia Maharani* memang terdapat pembagian untuk beberapa tugas dan sebagian besar memang harus dikerjakan dengan tim. Kedua, absensi karyawan atau kehadiran karyawan, hal ini dapat dijadikan sebagai tolok ukur seberapa tingkat keseriusan karyawan dalam bekerja. Usaha *Bakpia Maharani* telah menggunakan *checklock* sehingga dapat memudahkan

⁸¹ Anak Agung Istri Kirana Sari, Ida Bagus Udayana Putra, dan I Made Suniastha Amerta, *Anteseden Kinerja Pegawai*, (Surabaya: Scopindo, 2021), hal. 10-11

dalam mengevaluasi karyawan. Ketiga, kualitas kinerja karyawan, karena yang menjadi patokan pekerjaan di Bakpia *and Fresh Cake* Maharani adalah jumlah banyaknya pesanan atau permintaan yang masuk. Sehingga diperlukan kualitas kinerja yang bagus untuk menghasilkan produksi dengan jumlah banyak dengan waktu yang tidak melebihi batas. Keempat, sikap *ontime*, penyelesaian tugas apabila tidak sampai melebihi batas waktu dapat dikatakan baik, sehingga pelanggan juga akan mendapatkan kepuasan tersendiri. Sesuai di buku Wilson Bangun dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia” kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa elemen, di antaranya: jumlah pekerjaan, kemampuan dalam bekerjasama, kehadiran karyawan, kinerja yang berkualitas tinggi, *ontime* (ketepatan waktu) dalam segala hal, kriteria sifat, kriteria perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil. Kemudian dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan.⁸²

Penilaian terhadap kinerja karyawan pada setiap perusahaan yang diterapkan berbeda-beda. Di usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani penilaian dapat kapan saja dilakukan oleh ibu Darwati selaku pemilik usaha Bakpia Maharani, karena tempat dan rumah pemilik usaha gabung menjadi satu halaman. Ibu Darwatipun hafal kinerja dari masing-masing karyawan. Unsur yang paling diutamakan dalam penilaian yakni prestasi kinerja. Dalam artian seberapa tinggi kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, cepat tanggap atau tidaknya dengan pekerjaan yang selain dihadapannya, tlaten

⁸² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Gelora Aksar Pratama, 2012), hal.233-236

atau tidaknya karyawan pada saat mengerjakan tugasnya. Prestasi kerja menjadi unsur utama dalam penilaian kinerja karyawan dapat dimakanai semakin besar kontribusi atau sumbangsih tenaga maupun fikiran yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dapat meningkatkan produktivitas suatu perusahaan. Sehingga perusahaan dapat selalu memenuhi permintaan pelanggan meskipun dalam jumlah yang besar. Unsur yang kedua merupakan rasa tanggung jawab seorang karyawan. Taggung jawab disini yang dimaksud menjaga suatu kepercayaan perusahaan yang telah diberikan kepada masing-masing karyawan sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Kemudian yang terakhir menjalin kerjasama dengan baik. Memang di usaha Bakpia Maharani sangat mengutamakan kerjasama, baik kerjasa di dalam lingkungan maupun diluar lingkungan usaha dengan maksud dan tujuan untuk memperlancar produktivitas sehigga dapat tercapainya tujuan usaha Bakpia Maharani. Kerjasama di dalam lingkungan seperti halnya kerjasama dengan tim untuk melakanakan pekerjaan yang harus diselesaikan. Sedangkan kerjsama diluar lingkungan usaha seperti halnya menciptakan kerjasama dengan pihak luar yang dapat menyediakan keperluan bahan pokok usaha ibu Darwati. Di tempat usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani condong ke bobot dari kinerja karyawan yang selalu diutamakan.

Hasil penelitian diatas memiliki keserasian dengan teori dalam bukunya B. Siswanto Sastrohardiwiryo dan Asrie Hadaningsih Syuhada yang berjudul "Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan

Operasional” penilaian kinerja karyawan di perusahaan pada umumnya terdapat beberapa unsur, diantaranya: ⁸³

1. Kesetiaan, rasa ini biasa tumbuh setelah karyawan merasakan atau menerima bentuk kesejahteraan dari perusahaan. Suatu bentuk sumbangan berupa tenaga ataupun fikiran yang diberikan kepada perusahaan demi mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan dirinya sendiri.
2. Prestasi saat bekerja, karyawan yang memiliki kualitas kinerja yang baik sehingga ia dapat mampu menyelesaikan beberapa tugas yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tanggung jawab, dimana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya tanpa melebihi batas yang ditetapkan dengan selalu berani mengambil resiko pada setiap tindakan yang diambil.
4. Ketaatan, karyawan dapat mentaati semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan dan bersedia tidak akan melakukan penyimpangan ataupun penyelewangan.
5. Kejujuran, karyawan melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tulus dalam hati dan bersikap jujur atas semua yang dikerjakan serta tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

⁸³ B. Siswanto Sastrohardiwiryo dan Asrie Hadaningsih Syuhada, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hal. 270

6. Kerjasama, adanya bentuk kerjasama dapat memudahkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dengan kerjasama juga akan mendukung terwujudny tujuan suatu perusahaan.
7. Prakarsa, karyawan memiliki inisiatif sendiri untuk segera mengambil keputusan atau suatu tindakan tanpa menunggu perintah dari seorang manager.
8. Kepemimpinan, karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan dalam dirinya dapat menjadi pemimpin ketika melakukan pekerjaan, unsur kepemimpinan ini biasanya berlaku untuk penilaian pada seorang manger perusahaan.

Penilaian yang telah dilakukan terhadap kinerja karyawan nantinya dapat tergambar seberapa kemampuan karyawan, kemudian kelebihan maupun kekurangan seorang karyawan dapat diketahui, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk kedepannya agar kinerja karyawan semakin meningkat dan dapat tercapainya tujuan suatu perusahaan.

B. Sistem Penetapan Upah Karyawan yang Diterapkan di Usaha Bakpia and Fresh Cake Maharani guna Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Penetapan upah merupakan salah satu faktor yang sering menjadi pertimbangan dalam memilih pekerjaan dengan tujuan dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan keluarga. Beberapa dari pihak yang terkait upah memiliki makna yang berbeda-beda. Sudut pandang karyawan atau tenaga kerja yang bekerja dengan atasan, upah dimaknai sebagai pendapatan yang diterima karyawan berupa uang tunai atau dalam bentuk yang lain yang sesuai dengan

hasil pekerjaan yang telah diselesaikannya. Berbeda lagi makna apabila dari sudut pandang perusahaan, upah diartikan sebagai suatu beban yang harus dibayarkan oleh perusahaan atau upah sebagai biaya produksi. Semakin banyak karyawan yang dimiliki, maka semakin banyak pula biaya produksi yang harus dibayarkan. Sedangkan jika dilihat dari sudut pemerintahan, upah merupakan aspek yang nantinya dapat menjamin kebutuhan karyawan dengan keluarga terpenuhi sehingga bisa dikatakan tingkat kesejahteraan masyarakat meningkat, produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan meningkat, serta juga dapat diartikan bahwa daya beli masyarakat meningkat.⁸⁴ Usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani menerapkan sistem jangka waktu dalam memberikan upah karyawannya dalam setiap dua minggu sekali. Menyegerakan dalam memberikan upah karyawan menurut ibu Darwati selaku pemilik usaha dapat meningkatkan semangat para karyawan, selain itu kebutuhan dan juga keluarga akan segera dapat terpenuhi.

Sistem penetapan upah di usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani dengan menerapkan sistem penerapan upah jangka waktu dengan menghitung perjamnya. Pembayaran upah dilakukan setiap dua minggu sekali di setiap tanggal 15 dan 30. Menerapkan upah dalam hitungan perjam karena tergantung dengan permintaan produk yang masuk dalam artian setiap harinya tidak sama. Semakin melimpahnya pesanan dari pelanggan maka juga akan semakin banyak jam kerja karyawan. Memang dari awal ibu Darwati selaku pemilik sudah

⁸⁴ Umi Fadilah, *Analisis Besaran Upah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam*, (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017), hal. 23

menyampaikan kepada semua karyawan bahwa hitungan upah di usaha *Bakpia and Fresh Cake* Maharani menggunakan hitungan perjam. Sehingga hal ini dapat meminimalisir terjadinya pemberontakan dari pihak karyawan. Sesuai dengan teori di buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” yang ditulis oleh Sri Lastris bahwa pemberian upah kepada karyawan diberikan berdasarkan standar waktu pekerjaan, misalkan seperti: jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem penetapan upah yang seperti ini tidak lagi mengutamakan penilaian prestasi bekerja, melainkan hanya mengutamakan berapa lamanya waktu yang digunakan. Ketika manager atau pihak perusahaan kesulitan dalam mengukur prestasi kinerja karyawan, sistem ini dapat diterapkan dan membayar upah secara periodik.⁸⁵

Kemudian untuk jenis dan pembayaran upah di usaha *Bakpia and Fresh Cake* Maharani pada setiap hitungan jamnya Rp 2.500 hingga harga Rp. 3.500. Namun tidak semua karyawan menerima jumlah pemberian upah yang sama, hal ini tergantung dengan kualitas masing-masing kinerja seorang karyawan. Semakin bagus kualitas kinerja karyawan maka akan semakin besar pula upah yang akan didapatkannya. Jenis upah yang diterapkan di usaha *Bakpia and Fresh Cake* Maharani sesuai dengan teori yang di tulis oleh G. Kartaspoetra *et .al* dengan judul bukunya “Hukum Pemburuan Di Indonesia ” bahwa terdapat beberapa jenis pemberian upah dan yang salah satunya dengan upah nominal. Upah nominal merupakan imbal balik yang diberikan kepada karyawan berupa

⁸⁵ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), hal. 101-102

uang tunai dengan selalu menyesuaikan dengan perjanjian diawal karena karyawan telah berhasil dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.⁸⁶

Pemberian upah kepada karyawan tidak sembarangan, melainkan juga terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh pada pemberian upah karyawan di usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani. Karena hal tersebut disebabkan oleh berbedanya kualitas kinerja karyawan yang meskipun masuk kerja di jam yang sama. Sedikit banyaknya upah yang diberikan tergantung dengan produktivitas karyawan. Memang di usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani semua berkedudukan sama, namun tidak adil jika karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi diberikan upah yang sama dengan karyawan kualitas kinerjanya rendah. Pemilik usaha menunjukkan simpatinya dengan hal tersebut. Sehingga semakin besar kontribusi yang diberikan untuk perusahaan, semakin besar pula imbal balik yang akan diterima karyawan. Usaha bakpia *and Fresh Cake* Maharani memang memiliki perubahan yang sangat signifikan dibanding dengan usaha bakpia disekitarnya. Kini usaha Bakpia Maharani mampu menampung karyawan dengan jumlah yang banyak, sehingga produktifitas perusahaan meningkat dan mampu untuk membayar upah gaji karawannya. Hal tersebut mirip dengan bukunya Sondag P. Siagian yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” terdapat faktor yang mempengaruhi sistem pemberian upah, yang pertama produktivitas. Perusahaan memang sangat membutuhkan

⁸⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hal. 265-267

karyawan yang produktif dan memiliki sifat kerja keras yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Semakin banyak jasa dan semakin meningkatnya produktifitas karyawan, maka akan semakin banyak upah yang akan diterimanya. Kemudian faktor yang kedua sesuai dengan jurnal yang ditulis oleh A. Nurul Fajri Osman dengan judul “Penetapan Upah Minimum dalam Rangka Memberikan Perlindungan terhadap Buruh”. Faktor yang kedua yaitu kemampuan untuk membayar, tidak semua perusahaan yang berjalan memiliki kebijakan dan kemampuan yang sama. Upah merupakan bentuk imbal balik yang diberikan kepada karyawan termasuk dalam biaya produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.⁸⁷ Sehingga semakin besar produktifitas suatu perusahaan, maka semakin mampu perusahaan untuk membayar karyawannya.

Sedikit banyaknya upah yang diterima oleh karyawan usaha Bakpia and Fresh Cake Maharani menurut karyawan dapat berguna untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan keluarga. Tujuan dalam usaha Bakpia Maharani ini sebagai sarana atau upaya guna mengurangi pengangguran di daerah setempat. Dengan menerima mereka untuk bekerja di usaha Bakpia Maharani, mereka akan memiliki penghasilan sehingga kebutuhan sehari-ri dapat terpenuhi dan tingkat kesejahteraan merekapun dapat meningkat. Menurut salah satu karyawan yang menjadi seorang ibu sekaligus tulang punggung keluarga, hasilnya dapat untuk salah satu sumber membiyai anak sekolah. Hasil penelitian sesuai dengan teori di buku *online* yang berjudul “Manajemen Sumber Daya

⁸⁷A. Nurul Fajri Osman, *Penetapan Upah Minimum dalam Rangka Memberikan Perlindungan terhadap Buru*, dalam <https://pdfslide.tips>, diakses pada 18 Desember 2021

Manusia Teori dan Kasus” yang ditulis oleh Noor Aifin bahwa pentingnya kesejahteraan yang harus diperhatikan. Sifat kesejahteraan yang relatif tergantung dengan siapa yang menilainya. Kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan dapat untuk memenuhi kebutuhan karyawan maupun keluarganya. Jika telah terpenuhinya kebutuhan mental maupun fisik karyawan, maka dapat tercipta semangat kerja yang meningkat, jiwa tenang, serta karyawan akan sangat loyal dengan perusahaan.⁸⁸ Manfaat memberikan kesejahteraan kepada karyawan yaitu agar dapat menumbuhkan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktifitas yang semakin bagus serta dapat mempertahankan karyawan untuk teta loyal terhadap perusahaan. Dengan begitu dapat menjamin tercapainya tujuan sebuah perusahaan.

Usaha Bakpia *and Fresh Cake* Maharani selalu ingin memberikan yang terbaik untuk para karyawannya. Kesejahteraan yang diberikan oleh ibu Darwati kepada semua karyawannya tidak hanya berupa upah nominal saja, melainkan juga terdapat beberapa program kesejahteraan yang disalurkan kepada para karyawan. Seperti halnya: pergi wisata atau *refreshing* setiap setahun sekali, THR, jatah makan, pesangon tambahan, biaya pengobotan, tempat dan fasilitas yang nyaman untuk melakukan pekerjaan. Hasil penelitian terebut sesuai dengan buku yang ditulis oleh Hedjarman Ranupardoyo yang berjudul “Prinsip Pnedisiplinan” bahwa terdapat beberapa kelompok kesejahteraan karyawan, diantaranya: bentuk program kesejahteraan ekonomi karyawan, bentuk hiburan

⁸⁸ Noor Aifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Kasus*, (Jepara: Unisnu Press, 2017), hal. 143

dan rekreasi karyawan, dan bentuk program tambahan fasilitas.⁸⁹ Semakin bagus program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula semangat karyawan yang tumbuh untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dan selalu mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

⁸⁹ Hedjarman Ranupadoyo, *Prinsip Pendisiplinan*, (Yogyakarta: FE UM, 2015), hal 276-278