

## DILEMA PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA BAGI KARYAWAN

**Muh. Muslim**

Institut Bisnis Nusantara  
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340  
(021) 8564932

### ABSTRAK

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) menjadi dilema, oleh karena menimbulkan dampak yang signifikan bagi karyawan dan perusahaan. Terdapat 4 jenis PHK: terminasi (putusnya hubungan kerja karena berakhirnya kontrak kerja), *dismissal* (putusnya hubungan kerja karena melakukan tindakan pelanggaran), *redundancy* (pemutusan hubungan kerja karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin atau teknologi baru), dan *retrenchment* (pemutusan hubungan kerja karena dihubungkan dengan masalah ekonomi). Dua jenis PHK yang terakhir yang menimbulkan masalah.

Solusi yang ditawarkan agar PHK dapat diterima oleh semua pihak adalah perusahaan harus transparan, kerja sama dengan konsultan manajemen dan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain agar dapat menyalurkan tenaga yang akan di PHK

**Kata kunci:** PHK, Perusahaan, Karyawan

### PENGANTAR

Massa buruh yang tergabung dalam Gerakan Buruh Indonesia (GBI) yang merupakan gabungan dari beberapa konfederasi serikat buruh seperti KSPI, Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (KSPSI) AGN, Konfederasi Serikat Buruh Sejahtera Indonesia (KSBSI), dan Serikat Buruh Transportasi Pelabuhan Indonesia (SBTPI) akan menggelar aksi unjuk rasa pada 1 September 2015.

Adapun beberapa tuntutan yang akan disuarakan dalam aksi tersebut antara lain: Pertama, turunkan harga barang pokok (sembako) dan BBM. Kedua buruh menolak PHK akibat melemahnya rupiah dan pelambatan ekonomi. Ketiga, tolak masuknya tenaga kerja asing dan mendorong aturan wajib berbahasa Indonesia. Keempat, naikkan upah minimum 2016 sebesar 22 persen untuk menjaga daya beli dan tingkatkan komponen kebutuhan hidup layak (KH) menjadi 84 item. Kelima, revisi PP tentang jaminan pensiun yaitu manfaat pensiun buruh sama dengan pegawai negeri sipil (PNS) bukan Rp 300 ribu per bulan setelah 15 tahun. *Keenam*, perbaiki pelayanan BPJS kesehatan dan hapuskan sistem INA CBGs serta Permenkes Nomor 59 Tahun 2014 yang membuat tarif murah, tolak kenaikan iuran BPJS Kesehatan, tambah dana PBI menjadi Rp 30 triliun, *provider* rumah sakit atau klinik di luar BPJS bisa digunakan untuk COB. *Ketujuh*, bubarkan pengadilan buruh atau PHI dengan merevisi Undang-Undang (UU) Nomor 2 Tahun 2004 pada tahun ini.<sup>1</sup>

PHK sering kali menjadi dilema dalam dunia kerja, khususnya bagi perusahaan. Bagi karyawan, PHK adalah kondisi yang tidak diharapkan, karena menyangkut masa depan. Bagi karyawan yang sudah berkeluarga, beban ditanggung oleh semua anggota keluarga yang bergantung kehidupannya pada karyawan tersebut. Kadangkala relasi perusahaan dan karyawan yang di PHK tidak nyaman. Kondisi tersebut diperparah kalau dalam melakukan PHK tidak memperhatikan norma dan etika.

Dalam tulisan berikut akan dibahas mengapa terjadi PHK dan bagaimana proses PHK, serta alternatif pemikiran PHK yang dapat diterima semua pihak.

---

<sup>1</sup> <http://bisnis.liputan6.com/read/2304719/terancam-phk-massal-50-ribu-buruh-gelar-demo-1-september>

Namun sebelumnya akan diuraikan terlebih dahulu, mengenai konsep manajemen SDM dan pentingnya manajemen SDM dan fungsi manajemen SDM.

### **Konsep Manajemen SDM**

Sebelum istilah manajemen SDM diperkenalkan oleh para ahli di setiap perusahaan telah diterapkan manajemen personalia. Dua istilah tersebut sering kali disamakan penggunaannya. Bila dikaji lebih lanjut, terdapat perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen SDM dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen personalia mencakup sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan, sementara manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.<sup>2</sup>

Mutirara S. Panggabean<sup>3</sup> mendefinisikan manajemen SDM sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengadilan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Menurut A.F Stoner, sebagaimana dijelaskan kembali oleh Suhendra,<sup>4</sup> manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Dari beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli bisa dipahami bahwa manajemen SDM merupakan sebuah proses untuk merencanakan, memperoleh, melatih, menilai karyawan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan kompensasi, promosi, serta pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan.

### **Pentingnya Manajemen SDM**

Terdapat lima unsur dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan, yaitu: sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi serta sistem.<sup>5</sup> Sementara dalam referensi yang lain disebutkan ada enam unsur dalam manajemen sumber daya, yang lebih dikenal dengan 6 M, *man, money, method, machines, materials, dan market*<sup>6</sup>

Dari enam unsur tersebut, *man* (Sumber Daya Manusia) menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Tidak sedikit perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang kurang penting, karena hal ini bisa dilihat dengan maraknya kasus pemutusan

<sup>2</sup> Suhendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006, hal. 25

<sup>3</sup> Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, cet.2, 2004

<sup>4</sup> Suhendra dan Murdiah Hayati, *loc. Cit.*

<sup>5</sup> Simamora, H.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1993

<sup>6</sup> Baca: Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, cet. 6, 2012

hubungan kerja baik secara sukarela atau sepihak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa SDM masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi. Padahal sesungguhnya SDM sebagai aset perusahaan dan sekaligus sebagai mitra kerja perusahaan. Karyawan dan perusahaan merupakan dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dan saling membutuhkan. Upaya memelihara agar keduanya dapat berdampingan dalam jangka panjang, saling mendukung dan saling menguntungkan akan menjadi isu utama yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia.

### **Fungsi Manajemen SDM**

Fungsi Manajemen SDM merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. SDM pun mengalami perubahan yang bersifat parsial ke arah yang lebih integrasi dan bersifat strategik. Departemen yang bersifat personalia (SDM) akan dihadirkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat ketidakpastian besar.<sup>7</sup> Isu tersebut akan berdampak pada isu-isu bisnis yang berarti adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai rekrutmen (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan fenomena demikian apakah departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa adanya upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan. Beberapa isu utama yang berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi SDM antara lain:

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*.
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (*go international*).<sup>8</sup>

Suplai tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi memadai, dan mampu menghadapi kerancuan-kerancuan yang ada (*ambiguitas*) merupakan keniscayaan dalam sebuah perusahaan. SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan bisnis. Kompetisi semakin ketat, sementara kompetensi semakin meningkat tuntutanannya. Oleh sebab itu SDM harus dikelola dengan baik.

Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang begitu pesat, sehingga membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-

<sup>7</sup>Lena Ellitan, Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dalam *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September 2002, hal. 65-67

<sup>8</sup> *Ibid*

angsur kekurangan keterampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi SDM, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.<sup>9</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa fungsi: pengadaan, pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian prestasi, kompensasi (gaji, insentif dan kesejahteraan), keselamatan dan kesehatan kerja dan pemutusan hubungan kerja.<sup>10</sup>

#### 1. Pengadaan tenaga kerja

Tahap pertama dalam manajemen SDM adalah pengadaan tenaga kerja. Tahap berfungsi pendahuluan, terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan dan seleksi.

##### a. Analisis Pekerjaan

Kegiatan tahap kedua ini merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

##### b. Perencanaan Tenaga Kerja,

Tahapan ini merupakan proses penyediaan tenaga kerja dalam kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuannya.

##### c. Penarikan Tenaga Kerja,

Kegiatan ini merupakan proses untuk memperoleh calon karyawan yang berkualitas. Langkah lanjutan dari analisis pekerjaan dan perencanaan tenaga kerja maupun langkah dalam menetapkan sistem kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survei upah adalah diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan sistem kompensasi yang berlaku.

##### d. Seleksi

Proses seleksi tujuannya agar mendapat tenaga kerja yang berkualitas. Proses penarikan dan seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, atau usaha untuk memperoleh tenaga kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Langkah pertama dimaksudkan untuk memperoleh SDM dalam jumlah dan kualifikasi SDM yang tepat bagi organisasi. Pengadaan yang berhasil akan menghasilkan penerimaan organisasi atas seseorang, yang merasakan pekerjaannya.

#### 2. Pengembangan karyawan

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Penjelasan tentang fungsi Manajemen SDM, baca: Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penterjemah: Elviyola Pawan, Jakarta: Rajawali, 2012

<sup>11</sup> Mutiara S. Panggabean, *op.cit*, hal. 15-17

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan.

- a. Orientasi, berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi. Orientasi dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana, dan proses ini sangat penting karena pekerjaan baru terasa sulit dan dapat menyebabkan frustrasi bagi karyawan.
  - b. Pelatihan, kegiatan ini sering dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan pengembangan karyawan, karena lebih fleksibel dan waktu yang tidak lama. Program ini merupakan upaya dari perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan baru dalam melaksanakan tugas tertentu.
  - c. Pendidikan, yaitu peningkatan kualifikasi pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan.
3. Perencanaan dan pengembangan karier, terdiri atas pengertian karier, perencanaan, dan pengembangan.
  4. Penilaian prestasi kerja, merupakan proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan, Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan Manajemen SDM, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan dan PHK.
  5. Kompensasi, merupakan segala bentuk penghargaan atau (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi (*inputs*) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif dan kesejahteraan karyawan.
  6. Keselamatan dan kesehatan kerja, yang meliputi perlindungan karyawan di tempat kerja dan kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.
  7. Pemutusan hubungan kerja yang didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka.<sup>12</sup>

### **Mengapa terjadi PHK**

Masalah PHK merupakan dilema dalam perusahaan, sekaligus merupakan masalah yang paling sensitif di dalam dunia ketenagakerjaan sehingga perlu mendapat perhatian serius dari semua pihak, termasuk oleh manajer sumber daya manusia. Hal ini mengingatkan pihak manajemen pada saat rekrutmen maupun pada waktu karyawan tersebut berhenti. Pada waktu penerimaan karyawan, pimpinan perusahaan banyak mengeluarkan dana untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan tersebut betul-betul merasa di tempatnya sendiri dan mengerahkan tenaganya untuk kepentingan tujuan dan sasaran perusahaan. Demikian juga pada waktu karyawan tersebut berhenti atau adanya pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, perusahaan mengeluarkan dana untuk pensiun atau pesangon atau tunjangan lain yang berkaitan dengan PHK.

Terdapat beberapa sebab karyawan di PHK ada yang didasarkan pada kemauan sendiri, namun terdapat juga atas alasan peraturan yang sudah tidak memungkinkan lagi karyawan tersebut meneruskan pekerjaannya. Sebagai akibat dari PHK akan berdampak besar terhadap perusahaan maupun karyawan. Bagi karyawan dengan adanya PHK dari perusahaan, berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal baik untuk dirinya maupun keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus

<sup>12</sup> *Ibid.*

sudah dapat memperhitungkan berapa jumlah dana yang seharusnya diterima oleh karyawan, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dapat dianggap cukup.<sup>13</sup>

### **Ketentuan PHK**

Pemerintah mengeluarkan peraturan tentang PHK di mana pengaturan pelaksanaan selalu disempurnakan secara terus-menerus. Maksud peraturan yang berkaitan pemutusan hubungan kerja, selain untuk melindungi tenaga kerja dari kehilangan karyawan, juga memberikan perhatian kepada pengusaha atas kesulitannya menghadapi perkembangan perekonomian yang tidak menentu. Oleh sebab itu perusahaan ataupun karyawan tidak dapat memutuskan kerja secara sepihak.

Berdasarkan peraturan PHK yang berlaku saat ini, ada tiga alasan yang menjadi dasar. Yaitu:

1. Pemutusan hubungan kerja demi hukum.

Hal ini terjadi dengan sendirinya, jika:

- a. Waktu atau pekerjaan yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja sudah terlampaui atau hak dan kewajiban masing-masing pihak telah dilaksanakan. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah di atur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
- b. Karyawan atau pekerja meninggal dunia, jika karyawan meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerja dengan perusahaan. Perusahaan akan memberikan pesangon atau uang pensiun sesuai dengan peraturan yang ada. Dan apabila karyawan meninggal pada saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur tersendiri oleh Undang-Undang.<sup>14</sup>

2. Pemutusan hubungan kerja dengan pengusaha.

Pemberhentian karyawan berdasarkan keinginan perusahaan dilakukan dengan tingkatan-tingkatan sebagai berikut.

- a. Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- b. Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- c. Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan.
- d. Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan.
- e. Keputusan pengadilan negeri.

PHK dengan perusahaan diperbolehkan dengan alasan sebagai berikut:

- a. Karyawan telah melakukan kesalahan berat yang harus didukung dengan bukti; karyawan tertangkap tangan; ada pengakuan dari karyawan yang bersangkutan; atau bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung sekurang-kurangnya dua saksi
- b. Karyawan ditahan pihak berwajib bukan atas pengaduan pihak pengusaha, setelah enam bulan tidak dapat kerja sebagaimana mestinya
- c. Karyawan melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama.
- d. Terjadinya perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan, di mana pengusaha tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.

<sup>13</sup> Mutiara S. Panggabean, *op. cit.*

<sup>14</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *op.cit.*, hal. 213

- e. Perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus-menerus selama dua tahun atau keadaan memaksa (*Force Major*) atau melakukan efisiensi.
  - f. Perusahaan pailit.
  - g. Karyawan meninggal dunia.
  - h. Karyawan memasuki usia pensiun, apabila telah diikuti program usia pensiun yang iurannya dibayar penuh oleh pengusaha.
3. Pemutusan hubungan kerja atas inisiatif atau keinginan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 yang menyatakan sebagai berikut:

- a. Karyawan mengundurkan diri atas kemauan sendiri; dengan syarat; mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri; tidak terikat pada suatu ikatan dinas; dan tetap melakukan kewajiban sampai tanggal pengunduran diri.
- b. Karyawan tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja dalam hal terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan.
- c. Karyawan dikualifikasikan mengundurkan diri karena tidak masuk bekerja 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi dengan sah dan pengusaha telah memanggil 2 (dua) kali secara patuh.
- d. Karyawan mengajukan permohonan pemutusan kerja kepada Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial atas tindakan pengusaha antara lain menganiaya karyawan, tidak membayar upah karyawan tepat pada waktunya, tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan.
- e. Karyawan mengalami sakit yang berkepanjangan, mengalami cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaan.<sup>15</sup>

Selain dari pada itu terdapat juga PHK yang terjadi oleh sebab-sebab lain, seperti yang dimaksud dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No.12 Tahun 2004 adalah P4P (Panitia Penyelesaian Perselisihan Pemburuan).<sup>16</sup> Diberlakukannya Undang-Undang No.2 th.2004 PHK dapat dilakukan apabila berdasarkan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Ada beberapa PHK yang tidak perlu mendapat izin, seperti karyawan yang mengundurkan diri, meninggal dunia, memasuki masa pensiun, atau PHK atas kesepakatan. Adapun PHK yang harus mendapatkan izin adalah PHK yang terjadi karena adanya pelanggaran ketentuan disiplin yang diatur di dalam PP atau PKB, misalnya ada perbuatan karyawan yang dianggap melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan perusahaan.<sup>17</sup>

Rasionalisasi merupakan salah satu istilah yang digunakan untuk pemutusan hubungan kerja. Terdapat 4 model pemutusan hubungan kerja:

- a. *Termination*: yaitu putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati. Berakhirnya kontrak, bilamana tidak terdapat kesepakatan antara karyawan dengan manajemen, maka karyawan harus meninggalkan pekerjaannya.
- b. *Dismissal*: yaitu putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan Tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan. Misalnya : karyawan

---

<sup>15</sup> *Ibid*

<sup>16</sup> Undang-Undang Ketenagakerjaan No.12 Tahun 2004, efektif berlaku tahun 2006

<sup>17</sup> Suhendra & Murdiyah Hayati, *Op. Cit.*, hal. 148 – 152

melakukan kesalahan-kesalahan, seperti mengonsumsi alkohol atau obat-obat psotropika, madat, melakukan tindak kejahatan, merusak perlengkapan kerja milik pabrik.

- c. *Redundancy*, yaitu pemutusan hubungan kerja karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru, seperti: penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat-alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja.
- d. *Retrenchment*, yaitu pemutusan hubungan kerja yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi, masalah pemasaran, sehingga perusahaan tidak mampu untuk memberikan upah kepada karyawannya.

### **Dampak PHK bagi Karyawan**

Krisis ekonomi global telah berdampak pada sektor riil Indonesia terutama industri yang berorientasi ekspor yang banyak menyerap tenaga kerja, seperti industri garmen, sepatu, elektronik, pertambangan industri kayu, minyak kelapa sawit mentah (GPO), dan karet. Dewasa ini sektor industri nasional tidak hanya menghadapi masalah penurunan harga jual dan permintaan, tetapi juga menghadapi masalah peningkatan biaya bahan baku khususnya impor akibat merosotnya kurs rupiah, sehingga tidak ada pilihan lagi bagi industri nasional selain mengurangi volume produksi yang berdampak pada pengurangan tenaga kerja baik dengan melakukan PHK maupun merumahkan sementara karyawan. Sektor industri yang paling terkena dampak krisis global adalah industri padat karya, seperti industri tekstil, sepatu, UKM serta industri makanan dan minuman. Dilihat dari pentingnya makna bekerja bagi seseorang, dapat dikatakan bahwa kehilangan pekerjaan atau PHK merupakan satu peristiwa yang menjadi sumber stres yang mempengaruhi emosi seseorang karena dengan kehilangan pekerjaan, individu tidak lagi memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri dan kehilangan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Pemutusan hubungan kerja yang terjadi karena perusahaan pailit merupakan hal yang unik untuk dapat ditelaah lebih lanjut, bukan semata-mata karena PHK jenis ini memberi kontribusi terbesar atas jumlah pengangguran yang ada di Indonesia (data BPS Juli 2007), tapi juga karena dampak psikologis yang dialami oleh para pekerja yang mengalaminya. Tidak seperti para pekerja yang mengalami PHK karena habis kontrak kerja dan mengundurkan diri, para pekerja yang mengalami PHK karena pailit tidak pernah memperhitungkan kemungkinan akan terjadinya pemutusan hubungan kerja. Reaksi yang diberikan individu terhadap hilangnya pekerjaan (PHK) akan sangat bervariasi pada masing-masing individu. Perbedaan respons masing-masing individu setelah mengalami PHK akan tergantung pada banyak variabel, di antaranya; investasi terhadap pekerjaan dan karier yang dijalani, usia, jenis kelamin, keadaan finansial, dukungan keluarga, tingkat pendidikan dan makna bekerja pada individu itu sendiri.

### **PHK yang Diterima oleh Semua Pihak**

Pemutusan hubungan kerja sebagai alternatif terakhir yang tidak dapat dihindari baik oleh perusahaan maupun karyawan, semaksimal mungkin penyelesaiannya dilakukan dengan baik di tingkat perusahaan. Prosedur PHK yang dapat diterima oleh kedua belah pihak baik dari sisi perusahaan maupun karyawan antara lain:

1. Perusahaan menerapkan *open management* secara transparan dan terbuka dengan menceritakan kondisi perusahaan serta dampak yang akan timbul akibat krisis yang terjadi di dalam tubuh perusahaan.



2. Perusahaan mengikutsertakan karyawan, dan wakil karyawan dalam membentuk tim (*time efficiency*) untuk mengatasi masalah. Tujuan dan tugas pembentukan tim dirumuskan dengan jelas, bahkan program efisiensi tersebut dimulai dari jajaran pemimpin.
3. Tim menyosialisasikan hasil kerjanya dengan baik dan benar, termasuk program PHK yang dilakukan.
4. Tim, melalui konsultan, juga memberikan pemahaman tentang prosedur PHK serta cara-cara perhitungan pesangon. Karyawan diberi kesempatan untuk menghitung sendiri pesangonnya dan hasil perhitungannya dicocokkan dengan perhitungan tim perusahaan.
5. Hasil akhir proses PHK dituangkan dalam kesempatan yang disaksikan oleh petugas Depnaker setempat.<sup>18</sup>

Prosedur PHK tersebut ditopang oleh dua contoh kasus berikut: contoh kasus pertama Duracell, misalnya bekerja sama secara erat dengan konsultan penempatan tenaga kerja Pauline Hyde Association (PHA) ketika perusahaan itu menutup pabriknya di Crawley, Inggris. Bahkan sebelum pengumuman penutupan, PHA diam-diam mengontak 5000 perusahaan menanyakan lowongan pekerjaan, hasilnya adalah penempatan 100 lowongan yang tidak diiklankan yang secara potensial dapat diisi oleh karyawan Duracell. Kemudian segera setelah berita penutupan disampaikan, petugas konseling PHA mulai menemui karyawan di tempat kerja. Dari 300 karyawan 150 orang segera kehilangan pekerjaan dengan pesangon 3 bulan gaji. Karyawan mendaftarkan diri di tempat mencari pekerjaan, yang tersedia bagi mereka kalau mereka memerlukannya. Tempat mencari pekerjaan mempunyai orientasi kuat ke arah keberhasilan, dengan rata-rata tingkat penempatan dua orang setiap hari. Berita mengenai keberhasilan mendapat pekerjaan di pasang di papan pengumuman untuk menimbulkan optimisme diantara karyawan yang masih bekerja. Akhirnya 92 % dari mereka yang diberhentikan menemukan pekerjaan baru lewat usaha penempatan tenaga kerja.<sup>19</sup>

Selain kasus di atas Oktavian P. Zamani memberikan contoh kasus pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada saat krisis ekonomi 1998 yang dapat dijadikan contoh penyelesaian, seperti kasus sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan di Surabaya, yang dengan terpaksa mengurangi karyawannya. Total karyawan yang harus dikurangi mencapai 300 orang dan proses pemutusan hubungan kerjanya berlangsung dengan baik dan dapat diselesaikan di tingkat perusahaan tanpa melibatkan pihak ketiga.

Langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan ini cukup berani setelah berbagai program efisiensi dilakukan, mulai dari memangkas fasilitas direksi dan para manajer, menyetop jam kerja lembur, mengurangi jam kerja, bahkan terakhir berencana merumahkan sebagian karyawannya.

Sebelum langkah-langkah tersebut diambil, perusahaan membentuk tim efisiensi yang anggotanya terdiri dari unsur manajemen dan wakil karyawan, dengan tugas utama adalah melakukan evaluasi terhadap berbagai biaya, termasuk biaya dan jumlah karyawannya. Tim efisiensi juga melakukan sosialisasi kepada karyawan dan wakil karyawan tentang kondisi perusahaan, langkah yang telah diambil maupun yang akan diambil, termasuk rencana akan merumahkan karyawannya dalam rangka persiapan pengakhiran hubungan kerja.

---

<sup>18</sup> Suhendra, Op. Cit, 156

<sup>19</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Manajemen Jilid II*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhalindo, 1996, hal. 90

Salah satu rekomendasi dari tim efisiensi adalah menutup unit kerja yang total karyawannya kurang lebih dari 300 orang. Tim juga mengusulkan formula PHK yang akan digunakan dalam proses PHK.

Hal yang menarik lain yang dilakukan tim adalah, dengan persetujuan pimpinan perusahaan, tim mengundang konsultan hubungan industrial untuk memberikan pemahaman tentang cara-cara PHK dan perhitungan uang pesangon kepada karyawan yang akan mendapat PHK.

Tim dan konsultan hubungan industrial kemudian melakukan pelatihan tentang cara-cara PHK dan memperhitungkan uang pesangon. Setelah pelatihan dilakukan selama dua setengah hari, kepada setiap karyawan diminta menghitung sendiri uang pesangonnya. Hasil hitungan karyawan tersebut kemudian dicocokkan dengan hitungan tim efisiensi.

Perusahaan di samping memberikan yang normatif (sesuai ketentuan perundang-undangan ketenagakerjaan), juga memberikan tambahan dalam bentuk bantuan untuk usaha pasca PHK sebesar 4 bulan gaji, yang pembayarannya dapat dipilih oleh karyawan, yakni bisa sekaligus atau setiap bulan sekali selama 4 bulan sehingga diharapkan mereka dalam waktu 4 bulan tersebut sudah dapat berusaha sendiri dan atau mendapat pekerjaan lagi di tempat lain.

Setelah seluruh perhitungan pesangon dicocokkan, perusahaan mengadakan pesta sederhana pelepasan pahlawan perusahaan karena atas jasa mereka inilah perusahaan dapat terus bertahan sehingga beberapa karyawan lain dapat terus bekerja. Dalam pesta tersebut, para karyawan dan pengusaha berbaur bersama.

Pada hasil akhirnya, konsultan memandu perusahaan untuk membuat kesepakatan bersama dengan karyawan atas proses PHK yang dilakukan. Proses ini diawasi oleh pihak Depnaker yang diundang oleh tim. Namun, dalam hal ini pihak Depnaker tidak ikut campur dan bersifat mengawasi saja bahwa seluruh prosedur berjalan sesuai ketentuan perundang-undangan.

Dari dua kasus di atas terdapat empat hal utama yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menyiapkan karyawannya sebelum PHK, yaitu:

1. Perusahaan bekerja sama dengan konsultan manajemen SDM menyalurkan karyawan yang secara potensial dapat ditempatkan pada perusahaan lain yang sangat membutuhkan pada posisi yang sederajat
2. Perusahaan harus sudah mulai melakukan pendidikan ketenagakerjaan secara berkala, terutama pemahaman di bidang hubungan industrial dan hukum ketenagakerjaan. Setiap karyawan, minimal para pemimpinnya dan pengurus serikat karyawan, memahami dengan benar sistem hubungan industrial dan ketentuan-ketentuan di bidang ketenagakerjaan.
3. Sistem komunikasi internal perusahaan harus sudah mulai terbuka dalam menginformasikan kondisi perusahaan. Jangan kalau rugi baru diributkan namun bila untung didiamkan. Untuk melaksanakan sistem komunikasi internal ini, perlu dibentuk media komunikasi seperti *brainstorming* SDM, sarasehan personalia dan atau bentuk-bentuk pertemuan rutin lain dalam rangka mengomunikasikan berbagai kebijakan perusahaan kepada para karyawan sekaligus sebagai ajang untuk mendengar keluhan para karyawan sehingga setiap permasalahan ketenagakerjaan dapat diantisipasi sedini mungkin.
4. Peningkatan produktivitas dan kesejahteraan. Dua kata yang tidak dapat dipisahkan. Produktivitas yang rendah tidak akan dapat mendorong pertumbuhan perusahaan dan pertumbuhan perusahaan yang rendah tidak akan dapat mendorong kesejahteraan. Pengelola SDM bersama para manajer harus dapat mengoptimalkan produktivitas karyawannya.

Keempat instrumen ini harus dikembangkan pelaksanaannya di perusahaan sehingga setiap perselisihan hubungan industrial, baik yang menjurus ke PHK, mogok kerja, penutupan perusahaan dan lainnya dapat dihindari dan walaupun

harus terjadi dapat diselesaikan dengan baik dan dapat diterima kedua belah pihak.  
20

### KESIMPULAN

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan dilema, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dampak yang dirasakan bagi perusahaan akan kehilangan SDM yang selama ini telah dilatih dan berpengalaman dalam perusahaan, yang berujung pada menurunnya produktivitas, bahkan sampai pada penutupan perusahaan. Bagi karyawan, PHK merupakan keputusan yang sangat dihindari, terutama PHK yang dilakukan oleh sepihak, dalam hal ini oleh perusahaan. Dampak yang mungkin muncul adalah menimbulkan stres bagi karyawan, karena merasa masa depannya suram,

Beberapa alternatif strategi ditawarkan dalam melakukan PHK yang dapat diterima pihak, antara lain: perusahaan harus transparan, kerja sama dengan konsultan manajemen dan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain agar dapat menyalurkan tenaga yang akan di PHK. Model dan strategi tersebut terbukti efektif dalam meminimalkan dampak dari PHK. Sehingga keputusan PHK dapat diterima oleh kedua belah pihak, bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan demikian PHK tidak menjadi dilema lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penterjemah: Elviyola Pawan, Jakarta: Rajawali, 2012

Erni Tisnawati dan Kurniawan Syaefullah, *Pengantar manajemen*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana, 2005

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Manajemen Jilid II*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhalindo, 1996

Lena Ellitan, *Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*, dalam *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September 2002

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, cet. 6, 2012

Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, cet.2, 2004

Ricky Hidayat, *Implikasi PHK bagi Tenaga Kerja (Kasus di PT Texmaco Taman Synthtics Desa Nolokerto Kalijungu*, Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2013

Simamora, H.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 2003

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *manajemen*, edisi X, Jilid 2, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010

Suhendra dan Murdiyah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006

Undang-Undang Ketenagakerjaan No.12 Tahun 2004, efektif berlaku tahun 2006

---

<sup>20</sup> Suhendra, op. cit.