



TATA CARA

Penetapan Kebijakan Target
Kerja dan Pengupahan
untuk Perkebunan Kelapa Sawit

2020

Hak Cipta dan Penolakan

EF menyusun dokumen ini berdasarkan pengalaman, observasi di lapangan, dan konsultasi dengan rekanan perusahaan kelapa sawit. EF berusaha sebaik mungkin untuk memastikan ketepatan informasi yang disampaikan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian untuk menyusun dokumen ini secara cermat dan seksama, namun keputusan untuk mempercayai dan menggunakan langkah-langkah yang direkomendasikan dalam dokumen ini adalah tindakan yang dilakukan secara independen.

Tidak ada jaminan yang dibuat sehubungan dengan isi dokumen ini. EF tidak bertanggungjawab atas kerugian, kerusakan, atau dampak komersial yang merugikan atau permasalahan yang dialami sebagai akibat atas penggunaan informasi dalam dokumen ini.

Seluruh materi dalam dokumen ini, termasuk tulisan dan gambar, dilindungi hak cipta. Dokumen ini dan isi di dalamnya tidak dapat disalin, digandakan, dipublikasikan ulang, disiarkan, atau didistribusikan tanpa izin tertulis dari EF untuk penggandaan, kutipan, referensi atau penggunaan serupa lainnya dari dokumen ini.

Glosarium

Target Kerja	: Output yang harus dicapai oleh pekerja dalam waktu kerja normal untuk mendapat upah harian/bulanan secara penuh, dapat dinyatakan dalam satuan luas atau volume seperti luasan lahan yang harus disemprot atau kilogram buah yang dipanen. Pada kegiatan panen, perusahaan umumnya menggunakan target kerja berbasis volume atau disebut kuota basis
Kebijakan Pengupahan	: Kebijakan perusahaan mengenai pemberian upah, termasuk komitmen untuk membayar upah minimum, upah kebutuhan hidup layak, pemberian premi, serta penerapan denda
Denda	: Hukuman yang berupa keharusan membayar dalam bentuk uang melalui pemotongan gaji, misalnya karena melanggar aturan
Musim Panen Raya	: Periode produksi tinggi, ketika pohon kelapa sawit menghasilkan banyak buah
Musim Trek	: Periode produksi rendah, ketika pohon kelapa sawit menghasilkan sedikit buah
Norma Kerja	: Standar rata-rata output kerja yang dihasilkan pekerja dalam waktu kerja normal
Pekerja Anak	: Setiap anak yang melakukan pekerjaan yang memiliki sifat dan intensitas dapat mengganggu dan membahayakan kesehatan dan keselamatan anak serta tumbuh kembang anak secara optimal, baik fisik, mental, sosial dan intelektualnya, termasuk mengganggu pendidikan ¹ . Sebagaimana dicantumkan dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 235 Tahun 2003, anak adalah setiap orang yang berumur kurang dari 18 (delapan belas) tahun
Pekerja Kernet/Keluarga	: Istilah yang umum digunakan untuk menyebut tenaga kerja yang tidak direkrut dan dibayar langsung oleh perusahaan. Pekerja kernet umumnya adalah anggota keluarga atau kerabat (terkadang melibatkan anak-anak) yang diajak pekerja perusahaan untuk membantu pekerjaannya
Premi	: Dalam konteks perkebunan sawit, premi umumnya adalah sejumlah uang yang diberikan berdasarkan satuan hasil setelah mencapai target tertentu.
Satuan Hasil	: Upah yang diberikan berdasarkan hasil/output pekerjaan ² . Misalnya pekerja dibayar berdasarkan kilogram yang dihasilkan, bukan dibayar dengan upah tetap setelah mencapai target yang disepakati
Upah Minimum	: Upah bulanan terendah yang ditetapkan sebagai jaring pengaman berlaku bagi Pekerja dengan masa kerja kurang dari satu tahun pada Perusahaan yang bersangkutan ³
Upah Minimum Harian	: Upah minimum sebulan dibagi dengan hari kerja dalam sebulan (25 hari untuk sistem waktu kerja 6 hari dalam seminggu dan 21 hari untuk sistem waktu kerja 5 hari dalam seminggu)
Waktu Kerja Normal	: Standar jam kerja dalam sehari sesuai dengan ketentuan perusahaan, dan tidak melebihi ketentuan 40 jam per minggu
Waktu Kerja Lembur	: Pekerjaan yang dilakukan melebihi waktu kerja normal, baik dilaksanakan pada hari kerja atau pada hari istirahat mingguan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah. Di Indonesia, waktu lembur maksimum adalah 14 jam dalam seminggu dan 3 jam dalam sehari

¹ Kementerian Tenaga Kerja Indonesia. Peta Jalan (Roadmap) Menuju Indonesia Bebas Pekerja Anak Tahun 2022 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--asia/--ro-bangkok/--ilo-jakarta/documents/publication/wcms_377169.pdf

² Borino, F. (2018). Piece rate pay and working conditions in the export garment sector. ILO Discussion Paper No, 28.

³ Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan, pasal 41-42

Daftar Isi

Hak Cipta dan Penolakan	iii
Glosarium	v
Daftar Isi	vii
I. Pengantar	1
I.1 Target Kerja untuk Pekerja Perkebunan Kelapa Sawit	2
I.2 Dampak Penerapan Target Kerja bagi Pekerja	3
I.3 Studi Kebijakan Target Kerja dan Pengupahan	3
II. Cara Menggunakan Buku Ini	3
III. Memahami Dampak Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan	5
III.1 Dampak terhadap Pekerja	5
III.2 Dampak bagi Bisnis	9
IV. Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan yang Adil	10
V. Studi Kasus	10
VI. Menilai Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan yang Digunakan Perusahaan	13
VII. Mengapa Perlu Menetapkan Target Kerja Berdasarkan Karakteristik dan Kondisi Perkebunan Anda?	16
VII.1 Membuat Daftar Seluruh Kegiatan di Kebun Secara Rinci	19
VII.2 Menentukan Waktu Kerja Normal	19
VII.3 Mengumpulkan Data Produksi/Output Kerja	19
VII.4 Tetapkan Target Kerja	26
VII.5 Kebijakan Perusahaan dalam Menghadapi Musim Trek dan Musim Panen Raya	27
VIII. Penentuan Kebijakan Pengupahan	30
VIII.1 Upah pada Sistem Target	30
VIII.2 Upah Berdasarkan Satuan Hasil dan Premi atas Volume Panen yang Melebihi Basis Kuota	31
VIII.3 Denda untuk Pekerja	34
VIII.4 Manfaat dan Tunjangan	36
IX. Memastikan Seluruh Pekerja adalah Pekerja yang Terdaftar di Perusahaan dan Memenuhi Kriteria Batas Usia Minimum untuk Bekerja	37
Lampiran	38
Lampiran 1. Identifikasi Musim Trek dan Panen Raya	38

I. Pengantar

Industri kelapa sawit memiliki peranan cukup besar dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Data BAPPENAS menyebutkan, industri kelapa sawit mempekerjakan kurang lebih 16,2 juta orang tenaga kerja⁴. Jumlah tersebut menyumbang 42% terhadap penyerapan tenaga kerja pada sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan dan 13% terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia secara total pada tahun 2018⁵.

Seperti sudah diketahui secara luas, minyak kelapa sawit adalah komoditas ekspor pertanian yang utama dari Indonesia. Industri ini menempati lahan 14,33 juta hektar⁶ dengan produksi 42,88 juta ton⁷ pada 2018. Mengingat ukuran dan skalanya, industri ini telah melakukan banyak upaya di bidang pelestarian lingkungan dan sosial. Mengingat banyaknya orang yang bergantung pada industri untuk mata pencaharian mereka, industri ini juga memegang tanggung jawab untuk memastikan bahwa hak-hak semua pekerja dilindungi dan dihormati. Hal ini telah diartikulasikan dengan baik melalui komitmen keberlanjutan masing-masing perusahaan kelapa sawit termasuk komitmen *No Deforestation, No Gambut, dan No Exploitation (NDPE)*.

Selain itu, terdapat juga prinsip dan kriteria dari lembaga seperti Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) dan Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) juga mensyaratkan perusahaan kelapa sawit untuk melindungi dan menghormati hak-hak pekerja dalam bisnisnya. Hal-hal yang diatur di antaranya terkait Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), upah minimum atau upah layak, perjanjian kerja, keikutsertaan dalam program jaminan sosial, penyediaan sarana pendidikan, kesehatan, dan permukiman yang memadai, larangan diskriminasi dan pekerja anak, tidak ada pekerja paksa, kebebasan berserikat, tidak ada tenaga kerja ilegal, perekrutan yang adil, serta tidak ada pelecehan atau perlakuan kejam.^{8 9}

Di tingkat internasional, Dewan Hak Asasi Manusia PBB menyusun Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia pada tahun 2011. Prinsip-prinsip ini memberikan arahan bagi para pemangku kepentingan industri dan non-industri untuk menerapkan prinsip-prinsip perlindungan, penghormatan dan pemulihan hak asasi manusia untuk orang-orang yang terkena dampak bisnis yang meliputi pekerja, individu atau komunitas.

⁴ Keterangan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bambang Brojonegoro dalam 14th Indonesian Palm Oil Conference, 2 November 2018. Diakses dari <https://www.bdp.or.id/id/berita/industri-kelapa-sawit-indonesia-serap-162-juta-pekerja/>

⁵ BPS. 2018. Penduduk 15 Tahun Ke Atas yang Bekerja menurut Lapangan Pekerjaan Utama 2011 – 2018. <https://www.bps.go.id/statictable/2009/04/16/970/penduduk-15-tahun-ke-atas-yang-bekerja-menurut-lapangan-pekerjaan-utama-1986---2018.html>

⁶Kementerian Pertanian. 2020. Luas areal Kelapa Sawit menurut provinsi, 2016 - 2020*). <https://www.pertanian.go.id/home/index.php?show=repo&fileNum=229>

⁷ Kementerian Pertanian. 2020. Produksi Kelapa Sawit menurut provinsi, 2016 - 2020*). <https://www.pertanian.go.id/home/index.php?show=repo&fileNum=214>

⁸ Peraturan Menteri Pertanian Nomor 11 Tahun 2015 tentang Sistem Sertifikasi Kelapa Sawit Berkelanjutan Indonesia (Indonesian Sustainable Palm Oil Certification System /ISPO)

⁹ Roundtable on Sustainable Palm Oil. 2018. *Principles and Criteria for the Production of Sustainable*. <https://rspo.org/resources/certification/rspo-principles-criteria-certification/rspo-principle-criteria-for-the-production-of-sustainable-palm-oil-2018>

Di tingkat nasional, Indonesia juga telah memiliki UU No. 13 tahun 2003 yang secara khusus mengatur tentang ketenagakerjaan, beserta peraturan-peraturan turunannya. Indonesia juga telah meratifikasi kedelapan konvensi inti ILO, memperkuat upaya perlindungan hak-hak pekerja di Indonesia

Industri kelapa sawit di Indonesia telah menjadi sorotan dalam beberapa tahun terakhir terkait kurangnya penghormatan terhadap hak asasi manusia, termasuk hak-hak pekerja. Beberapa laporan¹⁰ menjelaskan secara rinci temuan mengenai kehadiran pekerja anak di dalam rantai pasok, adanya pekerja paksa yang ditandai dengan jam kerja yang berlebihan, pekerja tidak mendapat upah minimum, tingginya target kerja, denda upah yang berlebihan, serta adanya pekerja 'tak terlihat' (tidak terdaftar dan dibayar langsung oleh perusahaan, serta tidak mendapat perlindungan seperti kontrak kerja, asuransi kesehatan, alat pelindung diri, dsb) atau sering dikenal dengan sebutan pekerja kernet. Untuk memperdalam mengenai risiko dari hal-hal tersebut, Nestle dan Golden Agri Resources (GAR) – pemasok kelapa sawit terbesar Nestle di Indonesia – melakukan kajian risiko ketenagakerjaan bekerja sama dengan Danish Institute of Human Rights and Earthworm Foundation (dulu dikenal sebagai The Forest Trust) pada tahun 2017-2018. Kajian tersebut dilaksanakan di rantai pasok Belawan *Refinery*, termasuk 1 kilang dan 4 pemasok (pabrik dan kebun)¹¹.

Kajian tersebut mengkonfirmasi temuan isu dari studi lainnya, namun juga menghasilkan temuan penting terkait akar permasalahan dari isu-isu tersebut. Kemunculan berbagai isu tersebut tidak dapat terlepas dari permasalahan kemiskinan secara umum, tetapi ditemukan juga terdapat pengaruh yang sangat signifikan dari kebijakan yang ditetapkan perkebunan terutama kebijakan penetapan target dan pengupahan¹².

I.1 Target Kerja untuk Pekerja Perkebunan Kelapa Sawit

Dalam peraturan pengupahan di Indonesia dikenal dua sistem pengupahan yakni berdasarkan satuan waktu dan satuan hasil¹³. Upah berdasarkan satuan waktu dapat ditetapkan secara harian, mingguan atau bulanan setelah pemenuhan standar waktu kerja yang ditetapkan. Sementara itu upah berdasarkan satuan hasil ditetapkan berdasarkan hasil kerja.

Di perkebunan kelapa sawit, terdapat perusahaan yang membayar upah dengan sistem satuan hasil, yaitu pekerja dibayar berdasarkan total output kerja yang dihasilkan seperti kilogram kelapa sawit yang dihasilkan. Namun terdapat juga banyak perusahaan perkebunan yang menerapkan kombinasi sistem satuan waktu dan satuan hasil. Pada sistem kombinasi ini, pekerja perkebunan bekerja berdasarkan standar waktu kerja normal perusahaan, namun besar upah yang diterima sangat dipengaruhi oleh pencapaian terhadap target kerja yang diterapkan atau dikenal dengan sistem target. Oleh karena itu, dalam buku ini sistem pengupahan merujuk pada kedua praktik yang umum digunakan di perkebunan kelapa sawit, yaitu sistem satuan hasil dan sistem target (sistem satuan waktu dengan target kerja).

¹⁰ Rainforest Action Network. 2016. *The Human Cost of Conflict Palm Oil*; Amnesty International. 2016. *The Great Palm Oil Scandal*; UNICEF. 2016. *Palm Oil and Children in Indonesia*.

¹¹ The Danish Institute for Human Rights & TFT (sekarang Earthworm Foundation). 2018. *Labour Rights Assessment: Palm Oil Supply Chain in Indonesia*. <https://www.humanrights.dk/publications/labour-rights-assessment-nestles-palm-oil-supply-chain-indonesia>

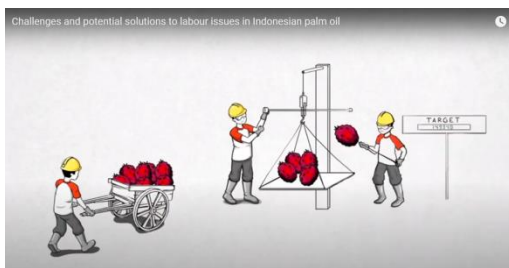
¹² The Danish Institute for Human Rights & TFT (sekarang Earthworm Foundation). 2018. *Labour Rights Assessment: Palm Oil Supply Chain in Indonesia*; Rainforest Action Network. 2016. *The Human Cost of Conflict Palm Oil*; Amnesty International. 2016. *The Great Palm Oil Scandal*; UNICEF. 2016. *Palm Oil and Children in Indonesia*.

¹³ Peraturan Pemerintah Nomor 75 Tahun 2015 tentang Pengupahan

Penggunaan istilah sistem target ini juga digunakan dalam beberapa laporan internasional terkait ketenagakerjaan di perkebunan kelapa sawit¹⁴.

I.2 Dampak Penerapan Target Kerja bagi Pekerja

Dalam beberapa kasus, target kerja yang ditetapkan perusahaan terlalu tinggi dan sulit dicapai. Dengan demikian, pekerja harus bekerja dalam waktu yang panjang untuk dapat mencapai target atau merelakan kehilangan sebagian upah mereka karena target yang tidak dapat tercapai. Dalam beberapa kasus lain, target kerja dapat dicapai dengan mudah namun kebijakan pengupahan yang tidak adil, misalnya tarif upah yang rendah dan penerapan denda, menyebabkan pekerja tetap mendapat upah yang rendah atau harus bekerja dalam waktu panjang untuk mendapat upah lebih. Ketika pekerja mendapat upah yang rendah atau memiliki target kerja yang sangat tinggi, banyak pula ditemukan kehadiran anggota keluarga yang membantu bekerja, bahkan termasuk anak-anak.



EF telah membuat video untuk lebih memahami kompleksitas isu penetapan target kerja, kebijakan pengupahan, dan dampaknya bagi pekerja perkebunan kelapa sawit. Video tersebut dapat dilihat di [sini](https://bit.ly/2YPhROu) (<https://bit.ly/2YPhROu>).

I.3 Studi Kebijakan Target Kerja dan Pengupahan

Oleh karena itu, untuk dapat lebih memahami isu tersebut, termasuk penyebab dan dampaknya, Earthworm Foundation Bersama dengan Nestle dan salah satu pemasok tier 1 Nestle di Indonesia memprakarsai studi Kebijakan Target dan Pengupahan. Tujuan dari studi ini adalah untuk memahami secara mendalam berbagai kebijakan target dan pengupahan pada perkebunan kelapa sawit. Berkaitan dengan hal tersebut, studi ini juga berupaya memahami dampak dari kedua kebijakan tersebut terhadap pekerja. Tujuan akhir dari studi ini adalah tersusunnya buku tata cara untuk perusahaan kelapa sawit dalam menetapkan target kerja dan pengupahan yang adil dan meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja serta mendukung bisnis yang berkelanjutan. Dokumen ini berisi panduan dari hasil studi tersebut.

II. Cara Menggunakan Buku Ini

Buku ini dirancang untuk menetapkan kebijakan target kerja dan pengupahan yang adil di perkebunan kelapa sawit yang dapat memberikan dampak positif bagi pekerja. Buku ini disusun berdasarkan hasil kajian sebagaimana disebutkan dalam bab I.3. Dengan mengacu pada *best practices* dari perkebunan kelapa sawit yang diteliti, target kerja ditetapkan berdasarkan :

- kapasitas/output rata-rata pekerja dan;
- faktor-faktor yang memengaruhi output kerja.

¹⁴ Rainforest Action Network. 2016. The Human Cost of Conflict Palm Oil; Amnesty International. 2016. The Great Palm Oil Scandal; The Danish Institute for Human Rights & TFT (sekarang Earthworm Foundation). 2018. Labour Rights Assessment:

Penetapan target kerja ini tidak sama dengan penghitungan target produksi. Namun penghitungan target kerja dapat bermanfaat untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja untuk mencapai target produksi yang ditetapkan. Karena itu, keduanya saling melengkapi dalam penghitungan produktivitas perkebunan.

Kebutuhan tenaga kerja dalam mencapai target produksi perkebunan dihitung berdasarkan data rata-rata output pekerja, target kerja, dan target produksi yang ditetapkan (lihat Bab VII.4).

Buku disusun berdasarkan hasil kajian Kebijakan Target dan Pengupahan EF. Studi fokus pada praktik kebijakan target kerja dan pengupahan saat ini di perusahaan-perusahaan tersebut. Studi mencakup diskusi kelompok/*Focus Group Discussion* (FGD) dan survei kepada 11 perusahaan kelapa sawit, survei di 6 perusahaan, serta studi lapangan di dua perusahaan dengan luas antara 25-1.000 hektar dan satu perusahaan dengan luas 1.001-2.999 hektar. Studi lapangan dilakukan di Sumatera Utara dan Aceh dan melibatkan diskusi dengan 91 pekerja. Studi di lapangan mencakup identifikasi praktik yang sudah baik, mengkaji gap dari praktik saat ini dengan peraturan, serta mengkaji dampak positif dan negatif dari praktik saat ini terhadap pekerja, sehingga dihasilkan rekomendasi dalam buku ini.

Langkah-langkah dalam buku ini bersifat sederhana dan praktis agar dapat diikuti perusahaan dalam menentukan kebijakan target kerja dan pengupahan yang adil bagi pekerja perkebunan. Buku ini diharapkan dapat membantu perusahaan perkebunan dalam :

- Menilai dampak dari kebijakan target dan pengupahan yang saat ini diterapkan perusahaan kepada pekerja
- Memahami faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan kebijakan target untuk meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja
- Memahami praktik terbaik dalam penetapan kebijakan pengupahan (premi, denda, dll) untuk meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja

Bab I	Kenali dan pahami mengapa buku ini disusun	
Bab II	Pahami bagaimana cara membaca dan menggunakan buku ini.	
Bab III	Kenali dan pahami mengapa kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan sangat penting dalam mengimplementasikan bisnis kelapa sawit berkelanjutan dilihat dari aspek ketenagakerjaan	
Bab IV	Pahami definisi dan prinsip-prinsip kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan yang adil	
Bab V	Studi kasus : dampak dari kebijakan penetapan target dan pengupahan terhadap pekerja	
Bab VI	Cari tahu apakah kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan yang digunakan di perusahaan Anda sudah mengikuti prinsip-prinsip pada Bab IV	
Bab VII	Pahami pentingnya menetapkan target kerja berdasarkan karakteristik dan kondisi perkebunan Anda dan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menentukan kebijakan penetapan target kerja yang meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja	
	VII.1	Membuat daftar seluruh kegiatan di kebun secara rinci
	VII.2	Menentukan waktu kerja normal

	VII.3	Mengumpulkan data produksi/output kerja
	VII.4	Tetapkan target kerja
	VII.5	Kebijakan perusahaan dalam menghadapi musim trek dan musim panen raya
Bab VIII	Pahami langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menentukan kebijakan pengupahan yang meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja	
	VIII.1	Premi atas volume panen yang melebihi basis kuota
	VIII.2	Denda untuk pekerja
Bab IX	VIII.3	Manfaat dan tunjangan
	Kenali langkah-langkah lain yang perlu diambil perusahaan untuk memastikan seluruh pekerja adalah pekerja yang terdaftar di perusahaan dan memenuhi kriteria batas usia minimum untuk bekerja	
Lampiran	Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi periode musim trek dan musim panen raya	

III. Memahami Dampak Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan

Sebelum berbicara lebih lanjut mengenai langkah-langkah untuk menentukan kebijakan penetapan target dan pengupahan, kita perlu memahami kaitan antara kebijakan penetapan-target dan pengupahan pada perkebunan kelapa sawit dan dampak kolektif dari kedua kebijakan tersebut.

III.1 Dampak terhadap Pekerja

Karena produktivitas pada sektor agrikultur dan perkebunan biasanya diukur dengan output, pekerja di perkebunan kelapa sawit dibayar berdasarkan pencapaian target output harian atau berdasarkan output yang didapat yang dibayarkan dengan upah satuan (sistem satuan hasil). Kebijakan apapun yang digunakan, baik dengan menggunakan sistem target atau satuan hasil, terdapat beberapa dampak negatif yang mungkin dialami pekerja seperti:

1. Upah Rendah¹⁵

Bagi pekerja yang dibayar berdasarkan target kuota, ketika tidak dapat mencapai target, pekerja mungkin kehilangan sebagian dari upah harian yang seringkali menyebabkan upah mereka tidak mencapai upah minimum. Pada kasus yang lebih ekstrim, pekerja tidak mendapatkan upah sama sekali jika tidak dapat mencapai target harian. Selain itu, pekerja di perkebunan kelapa sawit seringkali menghadapi masalah pemotongan upah jika membuat kesalahan ketika bekerja. Beberapa perkebunan menerapkan kebijakan upah yang sangat ketat yang mengurangi pendapatan pekerja dan dalam beberapa kasus dapat menyebabkan pekerja mendapatkan upah di bawah standar upah minimum.

Bagi pekerja yang dibayar berdasarkan satuan hasil, tarif satuannya mungkin sangat rendah sehingga pekerja tidak dapat memperoleh upah minimum harian dalam jam kerja normal (7-8 jam sehari). Mereka perlu bekerja lebih lama dari waktu kerja normal untuk mendapatkan upah

¹⁵ Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 90; Kriteria RSPO 6.2.6; Kriteria ISPO 4.2

minimum, hal ini merupakan salah satu indikator kerja paksa, atau bekerja dalam waktu normal namun tidak mendapatkan upah minimum harian, hal ini dapat dipandang sebagai indikator eksploitasi¹⁶.

2. Jam Kerja yang Panjang¹⁷

Dalam hal penentuan target, seringkali target tidak ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi output kerja seperti rata-rata output kerja per orang dalam waktu kerja normal atau umur tanaman. Dalam hal ini pekerja harus bekerja lebih lama dari waktu kerja normal untuk mencapai target. Pekerja harus bekerja melebihi waktu kerja normal namun hanya untuk memperoleh upah minimum. Hal ini dapat menjadi indikator kerja paksa. Selain itu, konsep lembur tidak diterapkan di perkebunan kelapa sawit, yang menjadikan sebuah tantangan bagi bisnis kelapa sawit dalam memberikan upah yang layak untuk hasil kerja yang dilakukan setelah waktu kerja normal. Banyak perkebunan kelapa sawit menggunakan premi berbasis hasil untuk menggantikan upah lembur, tetapi nilainya seringkali lebih rendah daripada upah lembur berbasis waktu.

Di sisi lain, seperti disebutkan di atas, upah per satuan yang rendah dapat memaksa pekerja untuk bekerja berjam-jam untuk memaksimalkan penghasilan, dan jam tambahan yang melebihi jam normal namun tidak dikompensasi dengan upah lembur yang sesuai. Hal ini juga dapat dipandang sebagai indikator kerja paksa.¹⁸

3. Pekerja Kernet/Keluarga dan Anak-anak yang Tidak Dibayar di Perkebunan¹⁹

Dalam kedua kasus terkait target yang tinggi dan upah rendah, pekerja mungkin memiliki beban kerja yang sulit dicapai – seperti membutuhkan jam kerja yang panjang atau mendapat upah lebih rendah dari upah minimum sebagai akibat dari target kerja yang tidak tercapai, upah per satuan hasil yang rendah, atau mendapat denda denda yang besar. Dalam kasus lain, pekerja mendapat tawaran premi yang menarik jika mereka dapat melampaui target, mendorong pekerja untuk bekerja lebih lama melebihi waktu normal. Keadaan tersebut dapat memicu kehadiran pekerja keluarga di perkebunan atau dikenal sebagai pekerja kernet, yang bisa jadi melibatkan anak-anak. Pekerja kernet bekerja 'membantu' pekerja utama dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Mereka bekerja secara informal, tidak direkrut oleh perusahaan dan tidak memiliki perjanjian formal atau kontrak dengan perusahaan sehingga tidak mendapat upah, tunjangan atau perlindungan di tempat kerja seperti asuransi kecelakaan dan Alat Pelindung Diri (APD). Kehadiran pekerja kernet dapat dikategorikan sebagai bentuk eksploitasi yang serius; dan ketika anak-anak hadir, hal ini dapat dikategorikan sebagai pekerja anak karena pekerjaan perkebunan adalah pekerjaan berbahaya dan diklasifikasikan sebagai salah satu bentuk pekerjaan terburuk untuk anak²⁰. Selain dari peran orang tua dan pekerja perusahaan untuk tidak membawa

¹⁶ Indikator Kerja Paksa ILO mengenai Lembur yang Berlebihan (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_203832.pdf) dan Indikator Eksploitasi Pekerja ILO mengenai Upah Rendah. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_105035.pdf)

¹⁷ Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 77; Kriteria RSPO 6.2.3

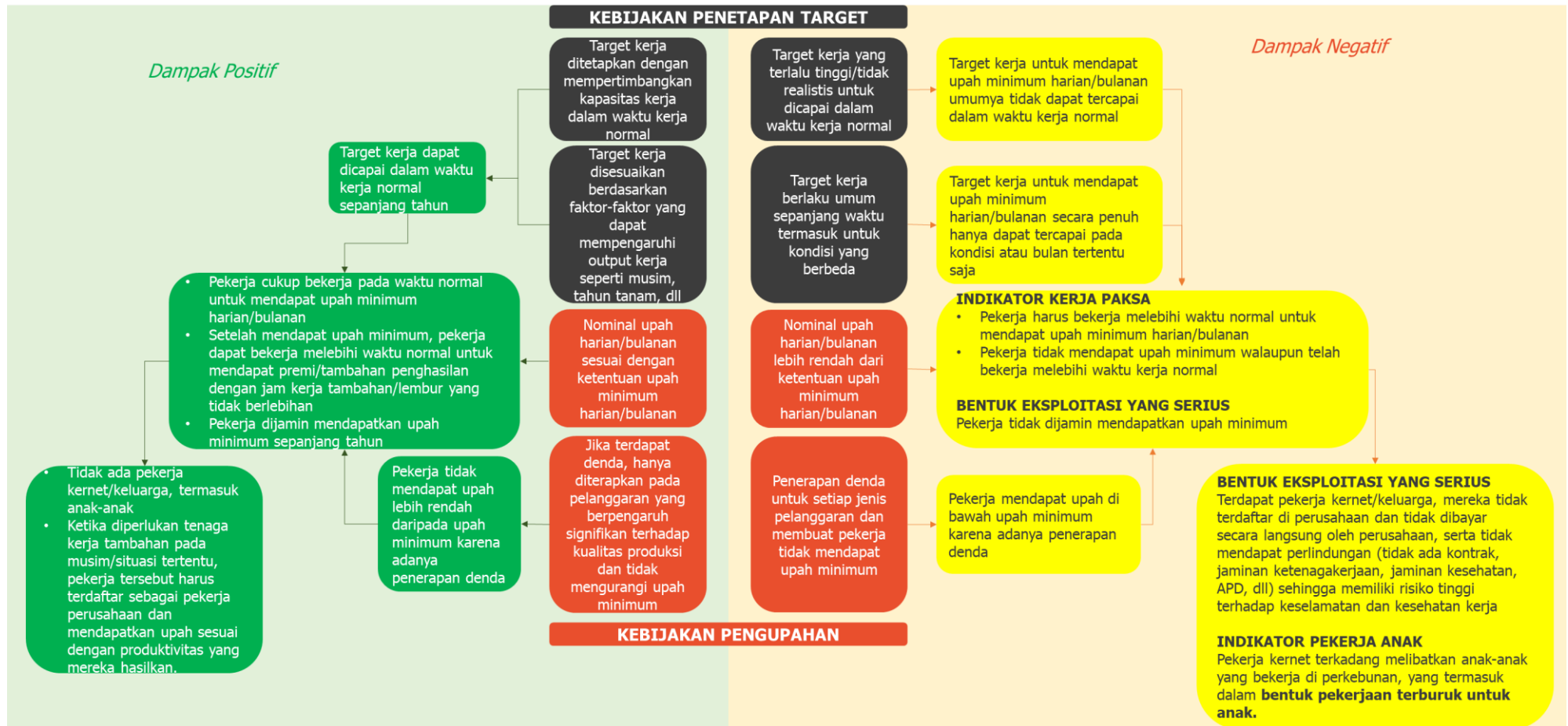
¹⁸ Indikator Kerja Paksa ILO mengenai Lembur yang Berlebihan (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_203832.pdf)

¹⁹ Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 50, 68-75 Kriteria RSPO 6.2.2 dan 6.4; Kriteria ISPO 4.3

²⁰ Keputusan Presiden Nomor 59 Tahun 2002 Tentang Rencana Aksi Nasional Penghapusan Bentuk-Bentuk Pekerjaan Terburuk Untuk Anak (<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/65381/105728/F-228398971/IDN65381.pdf>)

anak/keluarga ke lokasi kerja, perusahaan juga memiliki peran untuk membangun sistem pencegahan dan mitigasi kehadiran pekerja kernet.

Hubungan sebab akibat antara faktor penyebab dan dampak pada pekerja diuraikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Hubungan Antara Kebijakan Target Kerja dan Pengupahan serta Dampaknya terhadap Pekerja

III.2 Dampak bagi Bisnis

Kebijakan target kerja yang adil, yakni sesuai dengan norma kerja dan faktor-faktor lainnya sangat bermanfaat untuk operasional perusahaan dalam menghitung kebutuhan tenaga kerja secara akurat. Penghitungan kebutuhan tenaga kerja secara akurat sangat penting untuk memastikan adanya keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan volume kerja yang tersedia dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

Selain itu, ketika perusahaan menerapkan target kerja dan upah yang adil, hal ini dapat meningkatkan loyalitas pekerja dan menciptakan stabilitas tenaga kerja perusahaan. Ketika pekerja dihadapkan pada kebijakan target kerja dan upah yang tidak adil, hal ini dapat memengaruhi produktivitas dan motivasi pekerja untuk bertahan di perusahaan.

Terdapat juga konsekuensi hukum akibat ketidakpatuhan terhadap peraturan yang berlaku terkait kebijakan target kerja dan pengupahan. Kegagalan perusahaan dalam memenuhi standar internasional dan peraturan nasional terkait ketenagakerjaan – dalam hal ini terkait target tinggi, tarif upah yang rendah, serta denda – yang dipersyaratkan juga dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang tidak menguntungkan secara bisnis ketika isu tersebut disorot oleh media atau organisasi yang peduli terhadap pemenuhan hak-hak pekerja, sebagaimana dialami industri kelapa sawit Indonesia pada beberapa tahun terakhir

Dari perspektif internasional, banyak merk dagang dan pembeli kelapa sawit yang memiliki standar ketenagakerjaan sendiri untuk memastikan bahan baku yang digunakan seperti kelapa sawit berasal dari sumber yang bertanggungjawab secara sosial dan lingkungan. Tren seperti ini terus berkembang sehingga perusahaan kelapa sawit perlu meningkatkan praktiknya, termasuk terkait ketenagakerjaan, agar dapat memasuki dan bertahan di pasar internasional.

Oleh karena itu, perusahaan direkomendasikan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja, salah satunya dengan menyusun kebijakan target kerja dan pengupahan yang adil. Prinsip kebijakan target kerja dan pengupahan yang adil akan dijelaskan secara lebih lanjut pada bab berikutnya.

IV. Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan yang Adil

Kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan yang adil didefinisikan sebagai kebijakan dari perusahaan untuk meminimalkan dampak negatif kepada pekerja akibat penetapan target kerja yang sulit dicapai atau kebijakan pengupahan yang tidak menjamin setidaknya upah minimum untuk pekerja.

Seperti terdapat pada diagram pada halaman 8, prinsip utama dalam menentukan kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan yang adil adalah:

KEBIJAKAN PENETAPAN TARGET KERJA YANG ADIL

Prinsip Utama:

Target kerja dapat dicapai dalam waktu kerja normal sepanjang tahun

- ✓ Target kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan norma kerja (rata-rata output kerja dalam waktu kerja normal)
- ✓ Target kerja disesuaikan berdasarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi output kerja seperti tahun tanam, topografi, musim trek/panen raya, dll



KEBIJAKAN PENGUPAHAN YANG ADIL

Prinsip Utama:

Pekerja mendapatkan jaminan menerima setidaknya upah minimum sepanjang tahun

- ✓ Nominal upah harian/bulanan/per satuan hasil setidaknya sama dengan atau di atas upah ketentuan upah minimum harian/bulanan
- ✓ Penerapan denda serta target kerja/kuota basis tidak mengancam kesempatan pekerja untuk mendapat upah minimum
- ✓ Pekerja setidaknya mendapat manfaat dan tunjangan dasar yang dipersyaratkan peraturan yang berlaku

Prinsip di atas merupakan dasar yang digunakan dalam teknis penetapan target kerja dan pengupahan pada bab-bab selanjutnya.

V. Studi Kasus

Untuk mendapat gambaran lebih jelas mengenai penjelasan pada bab sebelumnya, berikut kami sajikan contoh studi kasus. Studi kasus ini merupakan kombinasi berbagai pengalaman nyata di lapangan dengan sedikit perubahan untuk penyederhanaan cerita. Pada bagian kanan, terdapat catatan dengan huruf miring untuk memberi penjelasan apakah praktik tersebut sudah sesuai dengan prinsip “Kebijakan Penetapan Target dan Pengupahan yang Adil” atau belum.

Sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit di Indonesia memiliki luas kebun 1.500 hektar. Perusahaan tersebut memiliki total pekerja kebun mencapai 250 pekerja yang terdiri dari 100 pekerja panen dan 150 pekerja perawatan. Jumlah tersebut tidak termasuk staf kantor.

Praktik Ketenagakerjaan di Perusahaan

Seluruh pekerja panen merupakan pekerja tetap dengan hari kerja Senin sampai Sabtu, 7 jam setiap harinya kecuali pada hari pendek (Jumat) pekerja hanya bekerja selama 5 jam. Pekerja panen dibayar dengan sistem upah harian sebesar Rp. 120.000,- per Hari Kerja/HK. Upah harian ini sama dengan upah minimum harian kabupaten yang ditetapkan pemerintah kabupaten setempat.

Pekerja akan memperoleh upah harian penuh jika mereka dapat mencapai target panen sebanyak 1.200 kg per hari. Jika mereka tidak dapat mencapai target tersebut, maka mereka tidak akan mendapatkan upah penuh, dan upah akan dihitung secara proporsional untuk setiap kilogram buah yang didapat. Pekerja yang izin sakit dan menunjukkan surat keterangan dokter tetap mendapatkan upah penuh.

Seluruh pekerja mengeluhkan bahwa target 1.200 kg per hari terlalu tinggi dan sulit dicapai dalam waktu kerja normal 7 jam. Pekerja hanya mampu mencapai target tersebut selama 4 bulan saja dalam setahun, yaitu pada musim panen raya. Pada bulan-bulan lainnya target tidak dapat tercapai kecuali pekerja bekerja lembur selama 2 sampai 3 jam sehari. Bahkan pada musim trek ketika buah sangat sedikit, target dipastikan tidak dapat tercapai walaupun bekerja lembur.

Pada musim panen raya, dalam sehari pekerja dapat mengumpulkan setara 2 HK dengan bekerja selama 10 jam dalam sehari dan mengajak istri dan anak untuk membantu memungut brondolan. Upah tambahan ini diperoleh melalui premi yang diberikan perusahaan untuk setiap kilogram panen yang melebihi target yang ditentukan, serta berbagai premi berbasis kinerja lainnya.

Pekerja juga mendapat potongan upah sebanyak setengah HK jika lupa merekam kehadiran di mesin *finger print* yang telah disediakan.

Para pekerja panen juga mendapat manfaat dan tunjangan seperti BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, THR, tempat tinggal gratis di perumahan yang disediakan perusahaan, serta jatah beras bulanan.

Akan tetapi, pada musim trek ketika buah sedikit pekerja hanya mampu mendapat setengah HK dalam sehari karena tidak mampu mencapai target. Terlebih jika pekerja melakukan kesalahan seperti tidak memanen buah matang, mereka mendapat potongan sebesar Rp. 10.000,- untuk setiap tandan buah matang yang tidak dipanen. Denda dengan nominal yang sama juga diterapkan untuk setiap kesalahan seperti memanen buah mentah, tidak memungut brondol,

Catatan

Sesuai dengan ketentuan waktu kerja normal dan upah minimum

Pekerja mungkin tidak mendapat upah minimum jika tidak dapat mencapai target

Terdapat indikasi target yang ditetapkan terlalu tinggi karena sering kali sulit dicapai dalam waktu normal

- *Pekerja mendapat kesempatan untuk mendapat upah lebih tinggi pada musim panen raya*
- *Terdapat pekerja kernet dan anak yang membantu pekerja panen*

Pekerja berpotensi mendapat upah lebih rendah dari upah minimum karena terkena denda

Sudah sesuai dengan amanat Undang-Undang Ketenagakerjaan

- *Tidak ada jaminan mendapat upah minimum harian atau bulanan pada musim trek*
- *Pekerja mungkin mendapat upah lebih rendah dari upah minimum karena adanya denda*
- *Denda diterapkan pada kesalahan yang dapat*

Praktik Ketenagakerjaan di Perusahaan

memotong pelepah tidak dengan rapi (pelepah sengklek), tangkai buah terlalu panjang, dan lain sebagainya.

Seluruh pekerja perawatan di perusahaan ini adalah pekerja harian lepas. Para pekerja ini bekerja selama 6 hari dalam seminggu dengan jam kerja per hari selama 5 jam. Setiap harinya para pekerja dibayar dengan upah harian sebesar Rp. 70.000,- per HK.

Sama halnya dengan pekerja panen, pekerja perawatan akan mendapat upah secara penuh jika mereka dapat menyelesaikan target kerja harian mereka. Sejauh ini, pekerja tidak memiliki keluhan terhadap target kerja yang diberikan dan menyatakan selalu dapat mencapai target tersebut sepanjang tahun, kecuali jika bekerja pada blok yang berbukit atau pada area dengan semak yang sangat lebat.

Tidak ada penerapan premi maupun denda berbasis kinerja untuk pekerja perawatan, namun pekerja akan mendapat potongan yang proporsional terhadap hasil kerja jika target kerja tidak tercapai atau jika tidak melakukan rekam kehadiran.

Lain halnya dengan pekerja panen, pekerja perawatan tidak mendapat satupun manfaat dan tunjangan, kecuali THR dengan nominal Rp. 300.000,- per pekerja, termasuk pekerja yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun.

Catatan

memengaruhi kualitas dan kuantitas produksi

- *Jam kerja kurang dari 7 jam sehari (untuk 6 hari kerja dalam seminggu). Aturan jam kerja merujuk pada Kepmenakertrans 102-2004 Tentang Waktu Kerja Lembur Dan Upah Kerja Lembur*
- *Nominal upah harian lebih rendah dari standar upah minimum kabupaten sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 88-101*
- *Pekerja perawatan tidak mendapat upah minimum meskipun dapat mencapai target karena nilai upah harian lebih rendah dari upah minimum*
- *Target kerja pada beberapa area perlu disesuaikan dengan tingkat kesulitan kerja akibat kondisi topografi yang berbukit atau semak lebat*
- *Tidak ada kesempatan mendapat premi untuk menambah penghasilan.*
- *Pekerja juga akan menerima upah yang lebih rendah jika mendapat denda*

Tidak mendapat manfaat dan tunjangan yang diamanatkan undang-undang seperti BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan THR yang sesuai dengan upah sebulan dan masa kerja²¹

Dari studi kasus tersebut ditemukan indikasi-indikasi perlunya perbaikan pada kebijakan target kerja dan pengupahan yang ditetapkan perusahaan. Dari rincian di atas, beberapa hal yang menjadi catatan di antaranya target yang terlalu tinggi ditandai dengan target yang sulit dicapai, pekerja mungkin mendapat upah yang rendah bahkan lebih rendah dari upah minimum, serta denda yang diterapkan ketika pekerja

²¹ Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional ; Peraturan Pemerintah No. 44-46 tahun 2015 tentang JKK dan Jaminan Kematian, Program Jaminan Pensiun, Penyelenggaraan Program Hari Tua ; Perpres No. 82 tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan ; Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan Bagi Pekerja/Buruh di Perusahaan

melakukan kesalahan meningkatkan risiko pekerja tidak mendapat upah minimum. Selain itu, terdapat juga pekerja yang tidak mendapat fasilitas dan tunjangan dasar yang dimandatkan peraturan dan terdapat kehadiran pekerja kernet yang membantu pekerja perkebunan. Beberapa langkah perbaikan yang direkomendasikan untuk dilakukan perusahaan dalam studi kasus tersebut adalah:

- Mengkaji kembali target kerja yang ditetapkan agar dapat dicapai sepanjang tahun oleh mayoritas pekerja dan agar target kerja disesuaikan dengan faktor-faktor yang dapat memengaruhi output kerja seperti topografi
- Menyesuaikan tarif upah pekerja perawatan agar sesuai dengan ketentuan upah minimum harian/bulanan
- Mengkaji kembali penerapan denda agar tidak memengaruhi kemampuan pekerja untuk mendapat setidaknya upah minimum sepanjang tahun
- Meninjau kembali jam kerja serta jumlah tenaga kerja perawatan yang ada dan menyesuikannya dengan volume beban kerja. Dari studi kasus terdapat indikasi kelebihan jumlah tenaga kerja perawatan karena pekerja perawatan bekerja kurang dari standar waktu kerja normal dalam sehari (Lihat buku EF **"Tata Cara Penggunaan Pekerja Harian Lepas"**)
- Menyediakan fasilitas dan tunjangan dasar yang diamanatkan peraturan seperti BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, dan THR kepada seluruh pekerja, termasuk pekerja perawatan

Untuk mengetahui dampak dari kebijakan penetapan target dan pengupahan di perusahaan Anda dan perbaikan yang perlu dilakukan, langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan penilaian.

VI. Menilai Kebijakan Penetapan Target Kerja dan Pengupahan yang Digunakan Perusahaan

Untuk melakukan penilaian, perusahaan dapat menggunakan tabel penilaian atau daftar periksa di bawah ini. Jika ternyata masih banyak ditemukan catatan perbaikan yang mengindikasikan kebijakan yang digunakan berdampak negatif terhadap pekerja, maka perusahaan dapat melakukan perbaikan merujuk pada langkah-langkah kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan yang terdapat pada buku ini.

Penilaian dapat dilakukan secara rutin untuk monitoring (misalnya setiap 1 tahun sekali) mengenai dampak kebijakan penetapan target kerja dan pengupahan untuk memastikan bahwa kebijakan penetapan target dan pengupahan yang digunakan masih relevan untuk digunakan dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap pekerja.

Komponen	Daftar Periksa		Ya/Tidak	Keterangan
Penentuan Target	1.	Target kerja ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan norma kerja		Jika "Tidak", maka direkomendasikan untuk perbaikan
	2.	Target kerja disesuaikan berdasarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi output kerja, seperti tahun tanam, topografi, dan musim panen raya/trek		Jika "Tidak", maka direkomendasikan untuk perbaikan
	3.	Waktu kerja normal perusahaan adalah: <ul style="list-style-type: none"> • 7 jam kerja dalam sehari dan 40 jam kerja dalam seminggu untuk 6 hari kerja dalam seminggu, atau 		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan

Komponen	Daftar Periksa	Ya/Tidak	Keterangan
	<ul style="list-style-type: none"> 8 jam kerja dalam sehari dan 40 jam kerja dalam seminggu untuk 5 hari kerja dalam seminggu 		
	4. Terdapat pekerja yang dirancang bekerja kurang dari 7 jam dalam sehari dan/atau kurang dari 6 hari dalam seminggu		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
	5. Target kerja terkadang/selalu tidak dapat dicapai dalam waktu kerja normal		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
Pengupahan	6. Upah harian/bulanan/per satuan hasil yang ditetapkan perusahaan sama dengan atau lebih tinggi dari standar ketentuan upah minimum harian/bulanan kabupaten/kota atau provinsi atau UMSP/Upah Minimum Sektoral Provinsi (jika ada)		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	7. Terdapat pekerja yang dibayar dengan upah harian/bulanan/per satuan hasil lebih rendah dari standar ketentuan upah minimum harian/bulanan kabupaten/kota atau provinsi atau UMSP		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
	8. Jika upah dibayar dengan sistem satuan hasil, nilainya minimal sama dengan nilai upah minimum harian/bulanan		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	9. Untuk mendapat upah minimum, pekerja tidak perlu bekerja melebihi waktu normal		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	10. Pekerja minimal mendapat upah minimum secara penuh (1 Hari Kerja) terlepas dari tercapai atau tidaknya target kerja selama telah bekerja dalam waktu kerja normal		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	11. Pekerja bekerja melebihi waktu normal hanya untuk mendapat premi/tambahan penghasilan		Jika "Ya", maka perlu diperhatikan berapa lama jam kerja tambahannya. Tidak boleh lebih dari 3 jam dalam sehari dan 14 jam dalam seminggu
	12. Seluruh pekerja (termasuk pekerja panen dan perawatan) mendapat jaminan upah minimum harian/bulanan sepanjang tahun		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	13. Pekerja mendapat upah sesuai atau di atas upah minimum hanya pada musim/bulan tertentu saja		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
	14. Pada kondisi tertentu, misalkan saat buah sedikit, pekerja mendapat upah di bawah upah minimum		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
	15. Terdapat premi yang diberikan kepada pekerja yang berhasil mencapai atau melebihi target kerja		Jika "Ya", lanjut ke pertanyaan berikutnya
	16. Jika premi dibayar per satuan hasil, nilainya minimal sama dengan upah lembur per jam		Jika "Tidak", maka direkomendasikan perbaikan
17. Jika melakukan kesalahan saat bekerja, pekerja mendapat denda		Jika "Ya", lanjut ke pertanyaan berikutnya	

Komponen	Daftar Periksa	Ya/Tidak	Keterangan
	18. Denda hanya diterapkan pada jenis kesalahan/pelanggaran yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan kuantitas produksi		Jika "Tidak", maka direkomendasikan untuk perbaikan
	19. Jika seorang pekerja mendapat denda maka ia mungkin mendapat upah lebih rendah dari upah minimum		Jika "Ya", maka perlu perbaikan
	20. Pekerja mendapat BPJS Kesehatan		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	21. Pekerja mendapat BPJS Ketenagakerjaan, yang terdiri dari Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Pensiun, dan Jaminan Hari Tua		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	22. Pekerja mendapat THR proporsional terhadap upah bulanan dan masa kerja		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	23. Pekerja mendapat APD dan alat kerja secara gratis dan jika terdapat kerusakan APD dan alat kerja karena pemakaian dan bukan kelalaian, pekerja mendapat penggantian gratis		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
Langkah identifikasi, pencegahan dan mitigasi pekerja kernet	24. Perusahaan memastikan terdapat jumlah tenaga kerja yang memadai untuk melakukan seluruh pekerjaan yang tersedia di perusahaan <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi frekuensi dan volume untuk setiap kegiatan dalam periode tertentu, misalnya satu tahun • Menyusun rencana tenaga kerja (manpower planning) • Merekrut tenaga kerja sesuai rencana tenaga kerja <i>Silakan merujuk pada buku EF "Tata Cara Penggunaan Pekerja Harian Lepas" untuk langkah lebih rinci</i>		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
	25. Perusahaan telah melakukan upaya identifikasi, pencegahan dan mitigasi pekerja kernet, termasuk anak-anak <i>Silakan merujuk pada buku EF "Tata Cara Mitigasi Risiko Pekerja Anak" untuk langkah lebih rinci</i>		Jika "Tidak", maka perlu perbaikan
Pekerja kernet	26. Terdapat pekerja bantuan yang membantu pekerjaan panen/perawatan pada kondisi/waktu tertentu		Jika "Ya", lanjut ke pertanyaan berikutnya
	27. Pekerja bantuan yang adalah orang yang terdaftar secara resmi sebagai pekerja perusahaan (terdapat perjanjian kerja), bukan pekerja keluarga/kernet yang dibawa oleh pekerja perusahaan untuk membantu pekerjaannya		Jika salah satu jawaban adalah "Tidak", maka perlu perbaikan
	28. Pekerja bantuan mendapat upah langsung dari perusahaan atas pekerjaan yang dilakukannya		
	29. Pekerja bantuan mendapat APD dan alat kerja yang disediakan perusahaan secara cuma-cuma		
	30. Terdapat anak berusia di bawah 18 tahun yang ikut membantu bekerja di kebun		Jika "Ya", maka perlu perbaikan

VII. Mengapa Perlu Menetapkan Target Kerja Berdasarkan Karakteristik dan Kondisi Perkebunan Anda?

Perusahaan mungkin sering menemui target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan kepada pekerja tidak tercapai. Terdapat dua kemungkinan yang dapat menyebabkan hal tersebut terjadi. Pertama, jika hanya sebagian kecil pekerja yang tidak dapat mencapai target, maka hal tersebut dapat disebabkan karena kinerjanya rendah. Kedua, jika sebagian besar atau seluruh pekerja tidak dapat mencapai target kerja tersebut, maka hal tersebut dapat disebabkan oleh target kerja yang terlalu tinggi, tidak sesuai dengan standar rata-rata kemampuan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan beban/volume tertentu dalam waktu kerja normal.

Perlu diingat bahwa:

- Kelapa sawit memiliki produktivitas yang berbeda-beda
- Tanaman dengan varietas sama namun ditanam pada tahun yang berbeda, memiliki produktivitas yang berbeda
- Tanaman dengan varietas dan tahun tanam sama namun ditanam pada area dengan jenis tanah yang berbeda, memiliki produktivitas yang berbeda
- Output pekerja sangat dipengaruhi oleh ketiga poin di atas dan terdapat berbagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi output pekerja seperti karakteristik fisik lahan (topografi, dll)

Oleh karena itu, perusahaan direkomendasikan untuk melakukan penghitungan target kerja berdasarkan kondisi perkebunan masing-masing.

Pada awal studi 'Target dan Pengupahan', terdapat sebelas faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap output pekerja. Hasil survei yang diisi oleh 6 perusahaan didukung dengan hasil diskusi dengan pekerja menyatakan bahwa seluruh faktor tersebut berpengaruh terhadap output pekerja. Akan tetapi berdasarkan keterangan perusahaan dan pekerja, diketahui bahwa tahun tanam, topografi, dan musim panen raya/trek merupakan faktor yang umum digunakan perusahaan dalam menentukan target pekerja panen dan perawatan berdasarkan kapasitas/output rata-rata pekerja dalam waktu kerja normal. Temuan ini juga dikonfirmasi dari hasil studi lapangan di dua dari tiga perusahaan yang distudi. Untuk faktor-faktor lainnya, kedua perusahaan tidak memasukkannya ke dalam kebijakan penetapan target, melainkan dalam kebijakan pengupahan.

Temuan positif ini menjadi pembelajaran dan rujukan utama dalam penetapan target kerja pada buku ini. Tahun tanam, topografi, musim panen raya/trek, dan output rata-rata pekerja dalam waktu kerja normal merupakan faktor utama yang paling minimum untuk digunakan dalam penetapan target kerja. Perusahaan dapat menggunakan faktor lain dalam penghitungan, namun hal tersebut tentunya memerlukan data yang lebih kompleks dan tidak dijelaskan dalam buku ini.

Tabel 1. Daftar Faktor yang Memengaruhi Output Kerja

Faktor yang Memengaruhi Output	Faktor Paling Minimum yang Dipertimbangkan untuk Menetapkan Target Kerja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Berat TBS (Berat janjang rata-rata) 2. Tahun tanam 3. Musim (panen raya atau trek) 4. Kapasitas/output rata-rata per pekerja dalam jam kerja normal 5. Target produktivitas perkebunan secara keseluruhan 6. Jumlah kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pekerja 7. Topografi/Gradien/Lereng/Rawa/Lahan Kering 8. Jumlah pekerja per afdeling/divisi 9. Kondisi di perkebunan (seperti kerapatan semak dll.) 10. Musim hujan/Curah hujan 11. Ketersediaan air/akses untuk mendapatkan air 	<p>Panen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tahun tanam (berkaitan dengan ketinggian tanaman dan berat janjang kelapa sawit) • Topografi • Musim panen raya/trek • Output rata-rata pekerja dalam waktu kerja normal <p>Perawatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tahun tanam • Topografi • Output rata-rata pekerja dalam waktu kerja normal

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, penetapan target kerja yang sesuai dengan kondisi perusahaan Anda dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut :

Pertama, perusahaan perlu menyusun daftar seluruh kegiatan secara rinci. Hal ini dikarenakan setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik kesulitan dan standar output kerja yang berbeda. **Kedua**, perusahaan harus menetapkan waktu kerja normal dalam sehari untuk seluruh kegiatan, apakah 7 jam dalam sehari dan 6 hari kerja dalam seminggu atau 8 jam dalam sehari dan 5 hari kerja dalam seminggu. **Ketiga**, perusahaan perlu mengumpulkan data produksi/output kerja untuk menghitung norma kerja untuk setiap jenis kegiatan. Norma kerja adalah standar output kerja yang dapat dihasilkan seorang pekerja dalam standar waktu kerja yang ditentukan. Penghitungan norma kerja diperlukan sebagai dasar untuk menentukan target kerja yang dapat dicapai dalam waktu kerja normal. Langkah ini dapat dilakukan dengan mengkompilasi dan menganalisis data produksi atau output kerja harian untuk seluruh kegiatan selama setahun terakhir.



Beberapa metode yang dapat digunakan dalam menentukan norma kerja di antaranya time and motion study dan dengan menggunakan tren data produksi. Akan tetapi, pada buku ini hanya akan digunakan metode yang kedua

1. Time and motion study

Kajian waktu dan pergerakan (*time and motion study*) umum digunakan pada industri manufaktur untuk menganalisis efisiensi dan produktivitas suatu pekerjaan. Pada studi ini, dianalisis aktivitas apa saja yang memberikan nilai tambah serta menghambat produktivitas dan efisiensi. Hasil akhir dari studi ini adalah sistematika atau alur kegiatan dari suatu pekerjaan, metode melakukan setiap kegiatan dalam pekerjaan tersebut secara praktis dan efisien, serta standar pengerjaan dan waktu pengerjaannya. Metode *time and motion study* tidak akan dibahas lebih lanjut dan menjadi salah satu keterbatasan buku ini karena tidak termasuk bagian dari studi yang menjadi dasar penyusunan buku ini. Namun informasi lebih lanjut mengenai *time and motion study* dapat dilihat pada:

- Peraturan Departemen Tenaga Kerja Filipina mengenai Buku Pelaksanaan Time and Motion Study (<https://nwpc.dole.gov.ph/issuances/department-order-no-125-13-series-of-2013-revised-guidelines-on-the-conduct-of-time-and-motion-study-tms/>), dan
- Studi kasus di Malaysia dalam melakukan time and motion study untuk kegiatan panen kelapa sawit (<https://jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/4555/3180>)

2. Menggunakan tren data produksi/output kerja

Metode ini digunakan untuk menghitung standar rata-rata output per pekerja dengan menggunakan tren data di masa lalu. Dengan menggunakan data ini, perusahaan dapat mengetahui output per pekerja per hari secara rata-rata. Cara melakukan pengumpulan dan pengolahan data produksi akan dibahas pada subbab selanjutnya.

Keempat, tetapkan target kerja berdasarkan norma kerja dan faktor lain yang memengaruhi output kerja berdasarkan hasil perhitungan pada langkah sebelumnya. Target kerja adalah nominal luasan atau volume tertentu yang ditetapkan perusahaan sebagai standar output yang harus dicapai pekerja dalam waktu kerja normal. **Kelima**, khusus untuk pekerjaan panen, perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan target dan pengupahan dalam menghadapi musim trek dan panen raya. Hal ini untuk memastikan terdapat keseimbangan antara beban kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang ada.

Secara matematis, target kerja untuk seorang pekerja dalam sehari dihitung menggunakan data rata-rata output pekerja dalam satu tahun sesuai dengan persamaan berikut. Untuk operasionalisasi penghitungan, dapat mengikuti langkah-langkah pada bab VII.3 dan VII.4 sebagai penjabaran persamaan tersebut dengan menggunakan rekapitulasi data produksi bulanan.

Target kerja = Rata-rata output per pekerja dalam standar waktu kerja normal per hari

= Rata-rata selama setahun dari "Total output dalam sehari" dibagi "jumlah pekerja yang bekerja pada satu hari untuk menghasilkan total output" dan "rata-rata jam kerja per pekerja dalam sehari untuk menghasilkan total output" dikali "standar waktu kerja normal dalam sehari"

$$= \left[\frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{O_i}{p_i \times t_i} \right) + \left(\frac{O_2}{p_2 \times t_2} \right) + \left(\frac{O_3}{p_3 \times t_3} \right) + \dots + \left(\frac{O_n}{p_n \times t_n} \right)}{n} \right] \times ST$$

Keterangan:

- O = total Output selama sehari (kilogram/hektar/satuan lainnya)
 p = jumlah pekerja yang bekerja pada satu hari untuk menghasilkan total output O (orang)
 t = rata-rata jam kerja per pekerja dalam sehari untuk menghasilkan total output O (jam)
 ST = standar waktu kerja normal dalam sehari (jam)
 n = banyaknya hari kerja dalam setahun (hari)

VII.1 Membuat Daftar Seluruh Kegiatan di Kebun Secara Rinci

Dalam tahap ini perusahaan perlu membuat daftar seluruh jenis kegiatan yang ada secara rinci.

Tabel 2. Contoh Daftar Jenis Kegiatan di Kebun

No	Jenis Kegiatan	
1	Panen	Memotong dan mengangkut buah
2		Memungut brondol
3		Memangkas pelepah dan menyusun pelepah (dapat juga dikalsifikasikan sebagai pekerjaan perawatan, tergantung kebijakan perusahaan)
4	Perawatan	Semprot gawangan
5		Semprot total
6		Pemupukan
7		Babat
Dst...		

VII.2 Menentukan Waktu Kerja Normal

Waktu kerja yang diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan adalah 40 jam seminggu. Waktu kerja ini dapat dibagi ke dalam dua sistem berbeda:

- 7 jam dalam sehari dan 40 seminggu untuk 6 hari kerja dalam seminggu
- 8 jam dalam sehari dan 40 seminggu untuk 5 hari kerja dalam seminggu

Tabel 3. Contoh Penentuan Waktu Kerja Normal

No	Kegiatan	Waktu Kerja Normal dalam Sehari	Jumlah Hari Kerja dalam Seminggu
1	Pekerja panen	7 jam	6 hari (Senin-Sabtu)
2	Pekerja perawatan
Dst...			

VII.3 Mengumpulkan Data Produksi/Output Kerja

Data produksi yang dikumpulkan adalah minimal 1 tahun untuk dapat melihat tren output sepanjang tahun dan pada musim produktivitas berbeda, misalnya pada saat musim banyak buah atau musim sedikit buah. Untuk mengumpulkan data tersebut, ikuti langkah-langkah berikut.

1. Hitung dan catat data untuk seluruh faktor produksi pada masing-masing tanggal setiap bulannya
2. Hitung rata-rata seluruh faktor produksi dan isikan di kolom 'Rata-rata dalam Sebulan'

- Untuk langkah 1 dan 2, silakan lihat [Error! Reference source not found.](#) dan **Box 2** untuk contoh
3. Rekap data-data tersebut ke dalam tabel pada **Box 4** dan **Box 5** (Contoh rekap untuk bulan Januari 2019) untuk menentukan Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari selama periode 1 bulan. Lakukan rekap untuk setiap bulannya.
 4. Rekap data-data tersebut ke dalam tabel pada **Box 6** untuk menentukan Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari setiap bulannya selama periode 1 tahun
 - a. Kompilasi data rata-rata setiap bulannya berdasarkan informasi lokasi/blok dan tahun tanam
 - b. Jika terdapat 2 lokasi/blok dengan tahun tanam sama namun memiliki karakteristik topografi berbeda, pisahkan data kedua lokasi/blok tersebut
Dalam proses ini data topografi diklasifikasikan secara sederhana ke dalam 2 kategori yaitu:
1) topografi datar sampai agak curam (kemiringan di bawah 25 persen) dan 2) topografi curam sampai sangat curam (kemiringan di atas 25 persen)
 - c. Hitung rata-rata data selama 1 tahun untuk memperoleh norma kerja (Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari)
-

Box 1 Contoh Data Produksi Panen

Bulan/Tahun :/.....

Kegiatan : Panen

Varietas :

Afdeling/Blok :/.....

Tahun tanam :

Topografi : datar (0-25%)/curam (>25%)*

No	I Faktor Produksi	II Tanggal				III Rata-rata Output per Hari dalam Sebulan
		1	2 dst	31	
		<i>Total produksi pada tgl 1</i>	<i>Total produksi pada tgl 2</i>	<i>Total produksi pada masing- masing tgl 3 sampai 30</i>	<i>Total produksi pada tgl 31</i>	
1	Plan/Rencana (Kg)					
2	BJR (Kg)					
3	Jumlah Janjang (Buah)					
4	Luas (Ha)					
5	TBS (Kg)					
6	Brondolan (Kg)					
7	Total realisasi Volume (Kg) - jumlah nomor 5 dan 6					
8	Jumlah pekerja panen					
9	Total jam kerja pekerja panen (Jam)**					
10	Jumlah pekerja panen tambahan (orang) – jika ada ***					
11	Total jam kerja pekerja panen tambahan (Jam)					
12	Total tenaga kerja panen (orang) – jumlah nomor 8 dan 10					
13	Total jam kerja seluruhnya (orang) – jumlah nomor 9 dan 11					

*coret salah satu

** Diperoleh melalui daftar hadir dengan menghitung waktu kerja efektif, artinya jam istirahat tidak dihitung. Lihat Box 3 untuk contoh perekaman jam kerja dalam daftar hadir

*** Perlu dicatat untuk menghitung seluruh tenaga yang terlibat dalam proses pekerjaan, termasuk a) pekerja kernet yang direkrut menjadi pekerja sementara untuk mengisi kekurangan tenaga kerja pada waktu tertentu (jika ada) atau b) pekerja perawatan yang ditugaskan sementara pada pekerjaan panen

Box 2 Contoh Data Output Kerja Perawatan

Bulan/Tahun :/.....

Kegiatan :

Varietas :

Afdeling/Blok :/.....

Tahun tanam :

Topografi : datar (0-25%)/curam (>25%)*

I Faktor Produksi	II Tanggal				III Rata-rata Output per Hari dalam Sebulan
	1	2 dst	31	
	<i>Total output pada tgl 1</i>	<i>Total output pada tgl 2</i>	<i>Total output pada tgl 3 sampai 30</i>	<i>Total output pada tgl 31</i>	<i>Total output sebulan dibagi hari kerja</i>
Semprot Total					
Luas (Ha)					
Volume herbisida (L)					
Jumlah tenaga kerja semprot					
Total jam kerja (Jam)**					
Pemupukan					
Luas (Ha)					
Volume pupuk (kg)					
Jumlah tenaga kerja pemupukan					
Total jam kerja (Jam)**					
Pangkas pelepah					
Luas (Ha)					
Jumlah pokok (buah)					
Jumlah tenaga kerja pangkas pelepah					
Total jam kerja (Jam)**					
Babad/ <i>manual weeding</i>					
Luas (Ha)					
Jumlah pokok (buah)					
Jumlah tenaga kerja babad					
Total jam kerja (Jam)**					
Dst...					

*coret salah satu

** Diperoleh melalui daftar hadir dengan menghitung waktu kerja efektif, artinya jam istirahat tidak dihitung. Lihat Box 3 untuk contoh perekaman jam kerja dalam daftar hadir

Salah satu informasi penting yang harus dikumpulkan dalam tabel data produksi adalah waktu kerja. Pencatatan waktu kerja mencakup rekap waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu istirahat. Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 79 disebutkan, pekerja harus mendapat waktu istirahat minimum setengah jam setelah bekerja selama 4 jam berturut-turut, dan waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja.

Data waktu kerja dapat merujuk catatan waktu kerja digital melalui sistem *finger print* atau menggunakan sistem pencatatan manual oleh mandor. Data waktu kerja dari daftar hadir ini digunakan untuk menghitung rata-rata jam kerja per orang dalam sehari.

Contoh pencatatan manual yang dapat dilakukan oleh mandor setiap harinya:

Box 3 Contoh Daftar Hadir

Hari, Tanggal :,

Kegiatan :

Afdeling/Blok :/.....

Mandor :

No	Nama	Jam Masuk	Jam Istirahat	Jam Pulang	TTD	Keterangan
1		 s/d			<i>Jika pekerja melakukan jenis pekerjaan berbeda, catat!</i> <i>Contoh:</i> <i>5 jam panen + 2 jam pruning</i>
2		 s/d			
Dst...						

Box 4 Contoh Rekap Rata-Rata Output Panen per Orang per Hari untuk Blok A di Bulan Januari 2019

I	IV	V	VI	VI
Faktor Produksi	Rata-rata Output per hari dalam Sebulan per pekerja	Jam Kerja Rata-rata per Orang per Hari dalam Sebulan	Waktu Kerja Normal dalam Sehari	Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari
	<i>Diperoleh dari kolom III dibagi rata-rata jumlah tenaga kerja yang mengerjakan tugas (Box 1)</i>	<i>Diperoleh dari kolom III dari Box 1</i>	<i>Tentukan apakah 7 jam atau 8 jam</i>	<i>Kolom IV dibagi kolom V dikali Kolom VI</i>
PANEN				
Plan/Rencana (Kg)				
BJR (Kg)				
Jumlah Janjang (Buah)				
TBS (Kg)				
Brondolan (Kg)				
Total realisasi Volume (Kg)				
Jumlah tenaga kerja panen*				
Luas (Ha)				

*Total tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan panen, termasuk a) pekerja kernet yang direkrut menjadi pekerja sementara untuk mengisi kekurangan tenaga kerja pada waktu tertentu (jika ada) atau b) pekerja perawatan yang ditugaskan sementara pada pekerjaan panen

Box 5 Contoh Rekap Rata-Rata Output Perwatan per Orang per Hari untuk Blok A di Bulan Januari 2019

I	IV	V	VI	VI
Faktor Produksi	Rata-rata Output per Orang per Hari dalam Sebulan	Jam Kerja Rata-rata per Orang per Hari dalam Sebulan	Waktu Kerja Normal dalam Sehari	Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari
	<i>Diperoleh dari kolom III (Box 2)</i>	<i>Diperoleh dari kolom III dari Box 2</i>	<i>Tentukan apakah 7 jam atau 8 jam</i>	<i>Kolom III dibagi kolom IV dikali Kolom V</i>
Semprot total				
Luas (Ha)				
Volume herbisida (L)				
Pemupukan				
Luas (Ha)				
Volume pupuk (kg)				
Pangkas pelepah				
Luas (Ha)				
Jumlah pokok (buah)				
Babad/ manual weeding				
Luas (Ha)				
Dst...				

Box 6 Contoh Rekap Rata-rata Output Kerja per Orang dalam Waktu Kerja Normal per Hari

Tahun tanam	Topografi	Lokasi	Faktor Produksi	Norma Kerja (Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari)					Rata-rata 1 Tahun
				Bulan					
				Jan 2019	Feb 2019	Mar 2019	Des 2019	
2005	Datar	Blok A, Blok E, Blok F	a. PANEN	<i>Diperoleh dari kolom VI Box 4</i>					
			Jumlah Janjang (Buah)						
			TBS (Kg)						
			Brondolan (Kg)						
			Total realisasi Volume (Kg)						
			Luas Panen (Ha)						
			b. SEMPROT TOTAL	<i>Diperoleh dari kolom VI Box 5</i>					
			Luas semprot (Ha)						
			Volume herbisida (L)						
			c. PEMUPUKAN						
			Luas (Ha)						
			Volume pupuk (kg)						
			d. PANGKAS PELEPAH						
			Luas (Ha)						
			Jumlah pokok (buah)						
			e. BABAD/MANUAL WEEDING						
Luas (Ha)									
f. Dst.. (Jenis pekerjaan lainnya)									
2005	Berbukit	Blok B							
2011	Datar	Blok C							
Dst...									

Dari hasil perhitungan pada **Box 6**, telah diketahui norma kerja atau rata-rata output per orang per hari untuk waktu kerja normal dalam sehari. Output dapat dinyatakan dalam area (misalnya luas panen/semprot/dll dalam hektar) atau volume output (misalnya berat TBS dan brondol dalam kilogram atau jumlah pohon yang dipangkas). Angka ini selanjutnya akan digunakan dalam menentukan target kerja.

Pada perusahaan yang menerapkan upah per satuan hasil, pekerja umumnya tidak diberikan target kerja harian. Jumlah upah yang diterima pekerja sesuai dengan jumlah output yang dihasilkan. Meskipun demikian, norma kerja tetap dapat digunakan untuk menghitung nominal upah per satuan hasil agar

nilainya setidaknya setara dengan upah minimum harian/bulanan. Hal ini akan dibahas secara lebih lanjut pada bab pengupahan.

Selain itu, baik untuk perusahaan yang menggunakan upah sistem target atau satuan hasil, norma kerja juga dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja secara akurat, yaitu dengan membagi total volume pekerjaan selama setahun dengan jumlah hari kerja efektif dan norma kerja (Lihat **Box 7**).

Penghitungan kebutuhan tenaga kerja secara akurat sangat penting untuk memastikan adanya keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan beban kerja, serta untuk memberikan kesempatan mendapat upah setara upah minimum pada seluruh pekerja (termasuk jika perusahaan menerapkan upah berdasarkan satuan hasil).

Box 7 Contoh Penggunaan Norma Kerja dalam Perhitungan Kebutuhan Tenaga Kerja

$$\text{Jumlah kebutuhan tenaga kerja} = \frac{\text{Total volume pekerjaan selama satu tahun}}{\text{Jumlah hari kerja efektif selama satu tahun} \times \text{Norma kerja}}$$

- Misalnya, perusahaan memiliki kebun kelapa sawit dengan luas 500 Ha yang dipanen setiap seminggu sekali. Maka volume pekerjaan panen dalam setahun adalah 500 Ha dikali 52 minggu, yaitu 26.000 Ha.
- Jika norma kerja atau pada umumnya seorang pekerja panen dapat memanen seluas 2,5 Ha per hari dalam waktu kerja normal (7 jam sehari) dan rata-rata hari kerja 25 hari dalam sebulan atau 300* hari dalam setahun, maka jumlah kebutuhan tenaga kerja dalam setahun adalah 26.000 Ha dibagi 2,5 Ha/hari lalu dibagi 300 hari, yaitu 34,6 pekerja.

**Angka belum mempertimbangkan jumlah hari libur nasional dan cuti tahunan pekerja*

VII.4 Tetapkan Target Kerja

Perusahaan dapat menggunakan norma kerja baik satuan dalam area maupun volume sebagai target kerja. Namun, untuk mengasilkan dampak positif lebih besar, perusahaan dapat menetapkan target berdasarkan kombinasi keduanya. Pada pekerjaan tertentu terutama panen misalnya, perusahaan dapat menerapkan target kerja dalam luasan untuk menentukan target yang harus dikerjakan setiap harinya ketika musim trek, sedangkan target berbasis volume dapat digunakan sebagai target harian ketika musim panen raya.

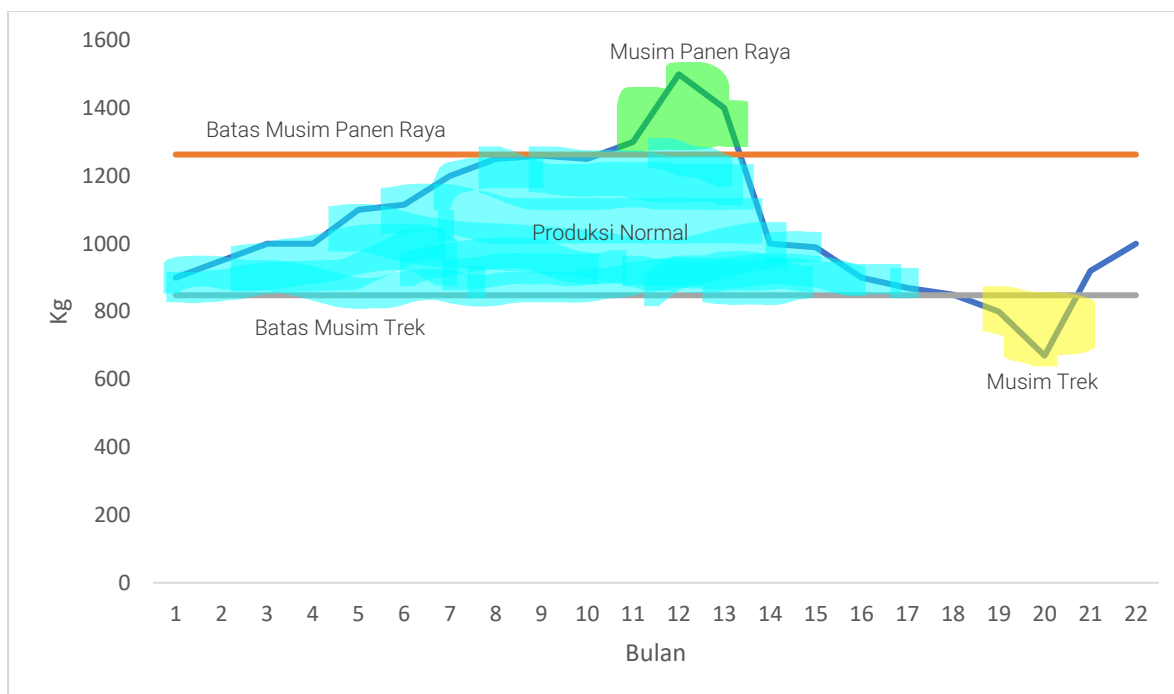
Box 8 Contoh Target Kerja dalam Waktu Kerja Normal per Hari

Tahun tanam	Topografi	Lokasi	Target Kerja (Contoh)	
2005	Datar	Blok A, Blok E, Blok F	Panen	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Semprot total	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pemupukan	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pangkas pelepah	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Babad	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Dst...	[.....]
2005	Berbukit	Blok B, Blok H	Panen	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Semprot total	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pemupukan	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pangkas pelepah	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Babad	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Dst...	[.....]
2011	Datar	Blok C	Panen	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Semprot total	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pemupukan	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Pangkas pelepah	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Babad	[.....] Hektar/kg/satuan lain.... per pekerja per hari
			Dst...	[.....]
Dst...				

VII.5 Kebijakan Perusahaan dalam Menghadapi Musim Trek dan Musim Panen Raya

Pekerjaan panen adalah pekerjaan yang unik karena sangat tergantung pada volume buah. Pada saat musim trek, volume buah yang dapat dipanen berkurang, menunjukkan produksi buah yang di bawah batas produksi normal. Sementara itu, volume buah yang dapat dipanen meningkat pada musim panen raya, menunjukkan produksi buah yang di atas batas produksi normal. Kondisi ini diilustrasikan Gambar 2.

Identifikasi musim trek dan panen raya dapat dihitung secara matematis seperti terdapat pada Lampiran 1.



Gambar 2. Ilustrasi Produksi pada Periode Trek dan Panen Raya

Dari gambar di atas, perusahaan dapat mengetahui bulan apa saja yang termasuk ke dalam periode trek dan panen raya. Jika perusahaan menghitung rata-rata output pekerja pada masing-masing musim trek dan panen raya dengan rata-rata selama setahun, maka akan terlihat selisih (Lihat Tabel 4). Hal ini berarti terdapat beban kerja yang jauh lebih sedikit dari norma kerja pada musim trek dan beban kerja yang jauh lebih banyak pada musim panen raya. Jika setiap pekerja dirancang untuk bekerja berdasarkan norma kerja normal (rata-rata produksi total) setiap bulannya, implikasi dari hal tersebut adalah kelebihan jumlah tenaga kerja pada musim trek dan kekurangan jumlah tenaga kerja pada musim panen raya.

Tabel 4. Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari pada Musim Trek dan Panen Raya

Tahun tanam	Topografi	Lokasi	Faktor Produksi	Norma Kerja (Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari)		
				Rata-rata 1 Tahun	Rata-rata Musim Trek	Rata-rata Musim Panen Raya
					Bulan s/d	Bulan s/d
				Bulan Januari s/d Desember	Dari Gambar 2 diketahui bulan apa saja yang termasuk ke dalam musim trek. Rata-ratakan output pekerja pada seluruh bulan tersebut dengan mengacu pada data rata-rata output pada Box 6	
2005	Datar	Blok A, Blok E, Blok F	Jumlah Janjang (Buah)			
			TBS (Kg)			
			Brondolan (Kg)			
			Total realisasi Volume (Kg)			
			Luas Panen (Ha)			
2005	Berbukit	Blok B				

Tahun tanam	Topografi	Lokasi	Faktor Produksi	Norma Kerja (Rata-rata Output per Orang per Hari untuk Waktu Kerja Normal dalam Sehari)		
				Rata-rata 1 Tahun	Rata-rata Musim Trek	Rata-rata Musim Panen Raya
2011	Datar	Blok C				
Dst...						

Oleh karena itu, perusahaan dapat membuat penyesuaian target kerja atau realokasi tugas pekerjaan dan menyesuaikan jumlah tenaga kerja pada musim trek dan musim panen raya. Hal ini untuk memastikan bahwa terdapat cukup pekerjaan pada musim trek untuk seluruh tenaga kerja yang dimiliki, dan bahwa terdapat cukup tenaga kerja untuk menangani peningkatan signifikan volume buah pada musim panen raya. Beberapa kebijakan yang dapat diambil misalnya :

a. Pada musim trek

- ✓ Pekerja mengerjakan pekerjaan panen sesuai dengan norma kerja normal, ditambah dengan pekerjaan lain (misalnya memungut brondol, memangkas pelepah, dan menyusun pelepah) untuk memastikan mereka bekerja secara penuh dalam waktu normal
- ✓ Mengurangi jumlah tenaga panen dan menambah target kerjanya. Pekerja panen lain dialokasikan untuk pekerjaan lain (misalnya memangkas dan menyusun pelepah) selama waktu kerja normal

Contoh: Terdapat 30 orang pekerja panen dengan target kerja per pekerja per hari untuk pemanenan adalah 2,5 hektar. Pada musim trek, perusahaan mengurangi jumlah pekerja yang mengerjakan pemanenan dari 30 orang menjadi 20 orang dengan target per pekerja per hari adalah 3,75 hektar. 10 orang pekerja panen lainnya dialokasikan untuk pemangkasan pelepah.

b. Pada musim panen raya

Merekrut tenaga kerja tambahan (misalnya pekerja harian lepas, dengan mengutamakan mengontrak pekerja kernet, jika teridentifikasi ada) atau memindahkan sementara pekerja perawatan ke pemanenan (misalnya untuk memungut brondolan), dengan pertimbangan pekerja panen yang ada hanya dapat melakukan pekerjaan sesuai norma kerja dan dengan tambahan beban kerja lembur maksimum 3 jam per hari.

Baik perubahan jumlah tenaga kerja maupun target, perusahaan dapat merujuk pada data di Tabel 4 untuk menghitung jumlah penambahan atau pengurangan tenaga kerja maupun target.

VIII. Penentuan Kebijakan Pengupahan

Seperti dijelaskan dalam dalam bagian pendahuluan, peraturan di Indonesia mengatur sistem pengupahan berdasarkan satuan waktu atau berdasarkan satuan hasil. Namun di perkebunan kelapa sawit umum digunakan kombinasi dari kedua sistem atau dikenal dengan sistem target. Kebijakan pengupahan apapun yang digunakan, seluruhnya harus dituangkan dalam Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dan perjanjian kerja serta dijelaskan kepada pekerja.

Jika menggunakan upah berbasis satuan waktu, pada prinsipnya seluruh pekerja harus mendapat upah minimum harian/bulanan setelah memenuhi kewajiban bekerja dalam waktu normal. Upah bulanan mengacu pada standar upah minimum sebulan kabupaten/kota atau provinsi atau UMSP di wilayah kerja perusahaan. Upah harian dapat dihitung dengan membagi upah minimum sebulan dengan jumlah hari kerja²²:

- Upah minimum harian untuk sistem 6 hari kerja dalam satu minggu: upah minimum sebulan dibagi 25 hari kerja
- Upah minimum harian untuk sistem 5 hari kerja dalam satu minggu: upah minimum sebulan dibagi 21 hari kerja

VIII.1 Upah pada Sistem Target

Upah pada sistem target menggunakan pembayaran upah minimum harian/bulanan seperti pada sistem pengupahan berdasarkan satuan waktu. Akan tetapi, di perkebunan sawit upah yang diberikan mensyaratkan pencapaian terhadap target kerja. Pada perusahaan yang menggunakan sistem tersebut, perusahaan direkomendasikan menerapkan rekomendasi 1 atau kombinasi di antara ketiga rekomendasi berikut untuk memastikan bahwa hasil kerja pada waktu normal mendapat kompensasi setidaknya sebesar upah minimum.

Dalam kasus paling ekstrim, pencapaian kuota basis/target berbasis volume juga dijadikan sebagai satu-satunya faktor yang menentukan apakah pekerja mendapat upah harian secara penuh atau tidak. Praktik ini tidak direkomendasikan karena produksi buah tidak tetap sepanjang tahun dan terdapat faktor lain yang dapat menyebabkan target tidak dapat selalu tercapai (Lihat **Tabel 1**). Perusahaan direkomendasikan menggunakan kombinasi target kerja berdasarkan luasan dan volume terutama untuk pekerja panen sebagai antisipasi terjadinya fluktuasi volume buah pada musim yang berbeda.

Tahukah Kamu ?

Upah Minimum adalah upah bulanan/harian terendah sebagai jaring pengaman untuk pekerja lajang dengan masa kerja di bawah 1 tahun. Oleh karena itu perusahaan disarankan menetapkan nominal upah bulanan/harian yang lebih tinggi atau memberikan tunjangan tambahan sesuai dengan masa kerja. Selain untuk mendukung pencapaian upah kebutuhan hidup layak, juga dapat meningkatkan loyalitas pekerja.

²² Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 77

REKOMENDASI

Setiap pekerja setidaknya mendapat upah minimum jika:

01 Telah memenuhi kewajiban bekerja dalam waktu normal

ATAU

Kebijakan ini untuk mengantisipasi:

- jumlah buah yang sedikit pada musim trek dan pekerja sudah menyelesaikan target sebelum jam kerja normal berakhir, sehingga pekerja panen diarahkan untuk melakukan pekerjaan lain sampai waktu kerja normal berakhir;
- perubahan kondisi eksternal yang menyebabkan target luas tidak dapat selesai (misalnya pekerjaan semprot yang tertunda karena hujan)

02 Telah menyelesaikan target harian berdasarkan luas

ATAU

- Kebijakan ini untuk mengantisipasi jumlah buah yang sedikit pada musim trek, sehingga basis kuota sulit tercapai oleh pekerja panen
- Kebijakan yang sama dapat diterapkan untuk pekerja perawatan dengan pertimbangan yang relevan

03 Telah mencapai target harian berdasarkan volume (basis kuota)

- Kebijakan ini untuk mengantisipasi jumlah buah yang banyak pada musim panen raya, sehingga target luasan sulit terselesaikan oleh pekerja panen
- Kebijakan yang sama dapat diterapkan untuk pekerja perawatan dengan pertimbangan yang relevan

VIII.2 Upah Berdasarkan Satuan Hasil dan Premi atas Volume Panen yang Melebihi Basis Kuota

Perusahaan yang menggunakan sistem satuan hasil dapat menerapkan upah per satuan hasil yang nilainya setara dengan upah minimum berdasarkan satuan waktu. Namun mungkin juga ditemukan upah per satuan hasil yang nilainya lebih rendah dari upah minimum sehingga pekerja mendapat upah yang rendah. Terlepas dari apakah upah per satuan hasil sesuai dengan upah minimum atau tidak, kekurangan dari sistem ini adalah upah pekerja berfluktuasi tergantung pada volume buah. Pada musim panen raya, upah pekerja dapat mencapai upah minimum atau bahkan melebihi. Namun hal ini tidak terjadi sepanjang tahun, volume buah yang berfluktuasi sangat memengaruhi pendapatan pekerja, terutama pada saat musim trek.

Hal serupa juga dapat terjadi pada perusahaan yang menerapkan upah dengan sistem target namun menerapkan sistem premi per satuan hasil. Upah premi per satuan hasil seringkali memiliki nilai yang lebih rendah dari upah lembur per satuan waktu.

Rekomendasi :

Pekerjaan yang dibayar dengan sistem satuan hasil dan dilakukan pada waktu kerja normal, upah per satuan hasil memiliki nilai yang setara dengan upah minimum

Pekerjaan yang dibayar dengan satuan hasil, jika dilakukan di luar jam kerja normal, upah per satuan hasil memiliki nilai yang setara dengan upah lembur.

'Jika pada waktu kerja normal memanen 1 kg sawit dibayar Rp. 100,- maka nilai premi setiap 1 kg sawit seharusnya lebih tinggi dari Rp. 100,-'

Untuk memastikan bahwa upah per satuan hasil yang diterapkan sesuai dengan ketentuan upah minimum dan upah lembur, direkomendasikan langkah-langkah berikut.

- Menghitung norma kerja per hari dan per jam (kolom A dan B, **Tabel 5**) untuk mengetahui standar output yang dapat dihasilkan pekerja dalam standar waktu kerja normal.
- Tentukan nilai upah per kilogram dalam waktu kerja normal (kolom D, **Tabel 5**). Nilai pada kolom D tersebut adalah nilai yang dapat digunakan sebagai standar upah per satuan hasil pada waktu kerja normal.
- Selanjutnya pada kolom E, tentukan upah per satuan hasil pada waktu kerja lembur berdasarkan ketentuan berikut (Pasal 11 Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 102 Tahun 2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur):



- Jam kerja lembur pertama harus dibayar upah sebesar 1,5 kali upah sejam
- Setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayar upah sebesar 2 kali upah sejam
- Upah sejam adalah upah sebulan dibagi 173

Aturan Upah Lembur per Satuan Waktu

Interpretasi Aturan Upah Lembur per Satuan Waktu terhadap Upah Lembur per Satuan Hasil

A. Jika lembur dilakukan pada hari kerja

Jam lembur pertama dibayar upah sebesar 1,5 kali upah sejam

Setiap kelebihan kilogram dari basis kuota yang setara dengan output dalam satu jam kerja, dihargai senilai 1,5 kali upah per kg (lihat Tabel 5 di bawah ini untuk contoh)

Jam kerja lembur berikutnya dibayar upah sebesar 2 kali upah sejam

Setiap kelebihan kilogram dari basis kuota yang telah melebihi output dalam satu jam kerja, dihargai senilai 2 kali upah per kg (lihat Tabel 5 di bawah ini untuk contoh)

B. Jika lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan atau hari libur resmi

Waktu kerja 6 hari kerja dalam seminggu:

- 7 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, dan jam kedelapan dibayar 3 kali upah sejam dan jam lembur kesembilan dan kesepuluh 4 kali upah sejam
- Jika hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek perhitungan upah lembur 5 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, jam keenam 3 kali upah sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan 4 kali upah sejam

Pembayaran upah tidak mengacu pada basis kuota, melainkan dari hitungan kilogram pertama sudah dihitung secara progresif:

- Untuk output yang dihasilkan pada jam kerja normal, setiap kilogram dibayar sebesar 2 kali upah per kg pada waktu kerja normal
- Untuk selanjutnya, output pada jam lembur pertama dihitung sebesar 3 kali upah per kg, dan pada jam lembur kedua dihitung sebesar 4 kali upah per kg (lihat Tabel 5 di bawah ini untuk contoh)

Waktu kerja 5 hari kerja dalam seminggu:

8 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, jam kesembilan dibayar 3 kali upah sejam dan jam kesepuluh dan kesebelas 4 kali upah sejam

Tabel 5. Contoh Penghitungan Upah per Satuan Hasil dan Penghitungan Premi Lebih Basis Mengacu pada Perhitungan Upah Lembur

A Norma Kerja per Pekerja per Hari dengan Basis Volume (kg/hari)	B Norma Kerja per Pekerja per Jam dengan Basis Volume (kg/jam)	C Upah Minimum Sehari (Rp/hari)	D Upah per kg Pada Waktu Kerja Normal (Rp/kg)	E Nilai premi/upah tambahan per kg (Rp/kg)
Angka diperoleh dari norma kerja yang berlaku di masing-masing perusahaan	Dihitung dengan membagi norma kerja (kolom A) dengan waktu kerja normal dalam sehari	Dihitung dengan membagi upah minimum sebulan dengan total hari kerja dalam sebulan (21 hari atau 25 hari)	Dihitung dengan membagi upah minimum sehari dengan norma kerja	<p>Dihitung berdasarkan Interpretasi Aturan Upah Lembur per Satuan Waktu terhadap Upah Lembur per Satuan Hasil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upah pada hari kerja: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Output panen 'basis' sampai 'basis + output 1 jam' dibayar 1,5 kali upah per kg ✓ Output panen yang melebihi 'basis + output 1 jam' dibayar 2 kali upah per kg • Upah kerja pada hari libur/istirahat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Output panen 'basis' dibayar 2 kali upah per kg ✓ Output panen 'basis' sampai 'basis + output 1 jam' = dibayar 3 kali upah per kg ✓ Output panen yang melebihi 'basis + output 1 jam' dibayar 4 kali upah per kg
CONTOH Misalnya norma kerja adalah 1.000 kg/hari	Misalnya norma kerja 1.000 kg dibagi waktu kerja normal 7 jam per hari = 143 kg/jam	Misalnya upah minimum sebulan kabupaten adalah Rp. 3.000.000, dengan waktu kerja 6 hari seminggu, maka besar upah sehari adalah Rp. 120.000	Misalnya upah sehari adalah Rp. 120.000 dan norma kerja adalah 1.000 kg, maka upah per kg adalah Rp. 120,-/kg	<ul style="list-style-type: none"> • Upah pada hari kerja: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Output panen ke 1.001-1.143 kg dibayar Rp. 180/kg (1,5 kali upah per kg) ✓ Output panen ke 1.144 kg dan seterusnya dibayar Rp. 240/kg (2 kali upah per kg) • Upah kerja pada hari libur/istirahat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rp. 240/kg untuk 1.000 kg pertama (2 kali upah per kg) ✓ untuk output panen ke 1.001-1.143 kg dibayar Rp. 360/kg (3 kali upah per kg) ✓ untuk output panen ke 1.143-1.286 kg dibayar Rp. 480/kg (4 kali upah per kg)
	Lakukan perhitungan yang sama jika terdapat beberapa norma kerja berbeda di perkebunan Anda			

VIII.3 Denda untuk Pekerja

Denda sering kali diterapkan perusahaan untuk memberikan efek jera, lebih berhati-hati, dan tidak mengulang kesalahan yang sama yang dapat berdampak pada produktivitas. Misalnya, memanen buah mentah yang dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas TBS. Penerapan denda pada dasarnya tidak direkomendasikan, namun jika perusahaan ingin menerapkan denda ketentuan mengenai denda harus diatur dalam Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dan perjanjian kerja serta dijelaskan kepada pekerja.

Rekomendasi Jika Diterapkan Denda:

- Jenis pelanggaran dan nominal denda dapat diatur dalam peraturan tertulis melalui diskusi dengan pekerja.
- Denda hanya diterapkan pada jenis pelanggaran yang akan berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas produksi CPO dan PKO, produktivitas tanaman, serta kesalahan yang tidak dapat diperbaiki
- Penerapan denda tidak mengancam kesempatan pekerja untuk mendapat upah minimum, artinya denda diterapkan pada premi, bukan pada upah pokok

Ketentuan mengenai denda tersebut sebaiknya sesuai dengan prinsip berikut:

- Denda hanya diterapkan pada jenis pelanggaran yang akan berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas produksi CPO dan PKO, produktivitas tanaman, serta kesalahan yang tidak dapat diperbaiki
- Penerapan denda tidak mengancam kesempatan pekerja untuk mendapat upah minimum, artinya denda diterapkan pada premi, bukan pada upah pokok

Tahukah Kamu ?

Jika pekerja mendapat denda dan denda tersebut mengurangi upah yang diterimanya sehingga jumlahnya lebih rendah dari upah minimum, maka pekerja tersebut terancam tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya, apalagi untuk pekerja yang sudah berkeluarga.

Dalam menentukan jenis pelanggaran yang akan dikenakan denda, perusahaan dapat melakukan proses penilaian dampak dan peluang perbaikan kesalahan. Tahap ini penting untuk menilai seberapa parah dampak yang ditimbulkan dari kesalahan tersebut terutama jika dikaitkan dengan kuantitas dan kualitas produksi, serta apakah kesalahan tersebut merupakan jenis kesalahan yang dapat atau tidak dapat diperbaiki. Dengan demikian, perusahaan dapat menerapkan tindakan yang sesuai untuk setiap kesalahan/pelanggaran tersebut.

Tabel 6. Contoh Penilaian Dampak dan Peluang Perbaikan Kesalahan untuk Penerapan Denda

Jenis Kesalahan	Dampak	Peluang Memperbaiki Kesalahan
Memanen buah mentah	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi kualitas CPO • Mengurangi produktivitas tanaman 	Kesalahan/pelanggaran yang tidak dapat diperbaiki , artinya jika pekerja memanen buah mentah, buah mentah yang sudah dipanen tidak dapat dikembalikan kepada pohonnya dan menjadi kerugian bagi perusahaan
Tidak memanen buah matang	Mengurangi produksi Crude Palm Oil (CPO) dan Palm Kernel Oil (PKO)	Kesalahan/pelanggaran yang dapat diperbaiki , artinya pekerja dapat memanen buah matang yang tertinggal pada hari tersebut sesuai instruksi mandor

Jenis Kesalahan	Dampak	Peluang Memperbaiki Kesalahan
Tidak memungut brondol	<ul style="list-style-type: none"> Mengurangi produksi Crude Palm Oil (CPO) dan Palm Kernel Oil (PKO) Brondol yang tertinggal akan tumbuh menjadi pohon kelapa sawit dan mengganggu pertumbuhan pohon kelapa sawit lainnya serta menambah biaya perawatan Mengurangi kebersihan dan kerapihan kebun 	Kesalahan/pelanggaran yang dapat diperbaiki , artinya pekerja dapat memungut brondol yang terlewatkan pada hari tersebut sesuai instruksi mandor
Tidak memangkas pelepah dan menumpuk dengan rapi (pelepah sengkeh)	Mengurangi kebersihan dan kerapihan kebun	Kesalahan/pelanggaran yang dapat diperbaiki , artinya pekerja dapat memangkas dan menumpuk pelepah yang terlewatkan pada hari tersebut sesuai instruksi mandor
Tidak memotong gagang buah sesuai dengan aturan panjang maksimum yang ditentukan	Mengurangi kualitas CPO	Kesalahan/pelanggaran yang dapat diperbaiki , artinya pekerja dapat memotong tangkai buah yang terlalu panjang sesuai instruksi mandor
Dst...		

Tindakan yang dapat dilakukan perusahaan kepada karyawan yang melakukan kesalahan adalah:

- Memberikan teguran lisan agar pekerja memperbaiki kesalahan saat itu juga dan tidak melakukan kesalahan yang sama ke depannya
- Jika kesalahan terus menerus dilakukan, perusahaan dapat memberikan sanksi tertulis atau sanksi non-moneter lainnya untuk memberikan efek jera
- Untuk jenis kesalahan yang dapat diperbaiki, tidak disarankan menerapkan sanksi moneter/denda
- Untuk jenis kesalahan yang tidak dapat diperbaiki, perusahaan dapat menerapkan denda atau sanksi moneter pada premi atau bonus yang diterima pekerja.

Berikut merupakan salah satu contoh baik yang telah diterapkan perusahaan mengenai penerapan denda:

Perusahaan memberikan beberapa jenis premi pada pekerja panen. Premi yang pertama atau disebut premi adalah ketika pekerja panen berhasil melebihi target panen yang ditetapkan, maka pekerja tersebut berhak atas premi yang dihitung berdasarkan berat kelebihan panen. Selain itu pekerja panen juga berpeluang mendapat premi sebesar dalam nominal tertentu setiap bulannya jika selama sebulan tersebut pekerja tidak ditemukan melakukan kesalahan seperti panen buah mentah, dan lain-lain. Jika melakukan kesalahan, premi bulanan tersebut akan berkurang dengan nominal denda sesuai dengan jenis kesalahan yang dilakukan. Dengan demikian penerapan denda hanya diterapkan pada premi dan tidak mengancam hak pekerja atas upah pokok (sering kali sama dengan standar upah minimum).

Pada umumnya tidak terdapat penerapan denda untuk pekerja perawatan. Ketika perusahaan akan menerapkan denda untuk pekerja perawatan, maka pastikan perusahaan melakukan analisis yang sama seperti pada tahap penetapan denda untuk pekerja panen.

VIII.4 Manfaat dan Tunjangan

Seperti diketahui, terdapat beberapa jenis manfaat dan tunjangan yang wajib diberikan perusahaan kepada seluruh pekerja, baik pekerja permanen/tetap, harian lepas, atau pekerja subkontrak (melalui perusahaan subkontraktor) yang disyaratkan peraturan Indonesia. Berikut beberapa jenis manfaat dan tunjangan yang wajib diberikan perusahaan kepada seluruh pekerja, termasuk pekerja harian lepas, secara lebih lengkap dapat dilihat pada buku EF, **"Tata Cara Penggunaan Pekerja Harian Lepas"**.

- **BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan**

Setiap pekerja dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja^{23 24,25}. Secara lebih lanjut Peraturan Pemerintah dan Peraturan Presiden mengamanatkan perusahaan untuk mendaftarkan dan membayarkan BPJS Ketenagakerjaan dan Kesehatan untuk seluruh pekerjanya²⁶.

- **Alat Pelindung Diri (APD) dan alat kerja disediakan secara gratis untuk seluruh pekerja**

Sesuai diamanatkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 8 Tahun 2010 tentang Alat Pelindung Diri dan Indikator 6.7.3 RSPO, serta pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh pekerja mendapat Alat Pelindung diri (APD) dan alat kerja secara gratis. Jika APD atau alat kerja mengalami kerusakan setelah digunakan pada masa waktu yang wajar, pastikan pekerja mendapat APD atau alat kerja baru secara gratis

- **Tunjangan Hari Raya/THR**

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan Bagi Pekerja/Buruh di Perusahaan mengatur bahwa setiap pekerja yang telah bekerja lebih dari 1 bulan berhak mendapat THR keagamaan. Untuk pekerja dengan masa kerja kurang dari 12 bulan, jumlah THR yang diberikan proporsional terhadap masa kerja

- **Cuti tahunan**

Sebagaimana tercantum dalam pasal 79 Undang-Undang Ketenagakerjaan, pekerja mendapat hak untuk istirahat tahunan selama minimal 12 hari dalam setahun. Ketika melaksanakan cuti tahunan, pekerja tetap mendapat upah secara penuh.

Beberapa perusahaan juga memberikan tambahan seperti tunjangan beras, tunjangan rumah, dan tunjangan listrik.

²³ Peraturan Menteri Pertanian Nomor 11 Tahun 2015 tentang Sistem Sertifikasi Kelapa Sawit Berkelanjutan Indonesia (Indonesian Sustainable Palm Oil Certification System /ISPO)

²⁴ Roundtable on Sustainable Palm Oil. 2018. *Principles and Criteria for the Production of Sustainable*.

<https://rspo.org/resources/certification/rspo-principles-criteria-certification/rspo-principle-criteria-for-the-production-of-sustainable-palm-oil-2018>

²⁵ Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 99

²⁶ Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional ; Peraturan Pemerintah No. 44-46 tahun 2015 tentang JKK dan Jaminan Kematian, Program Jaminan Pensiun, Penyelenggaraan Program Hari Tua ; Perpres No. 82 tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan

IX. Memastikan Seluruh Pekerja adalah Pekerja yang Terdaftar di Perusahaan dan Memenuhi Kriteria Batas Usia Minimum untuk Bekerja

Kehadiran pekerja kernet merupakan salah satu indikasi perlunya perbaikan pada kebijakan target kerja dan pengupahan di perusahaan. Dalam jangka panjang, perusahaan harus memastikan kebijakan target kerja dan pengupahan yang adil dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap pekerja seperti kehadiran pekerja kernet. Artinya target kerja yang ditetapkan mempertimbangkan berbagai faktor produktivitas sehingga dapat dicapai dalam jam kerja normal sepanjang tahun serta memiliki kebijakan pengupahan yang memastikan setidaknya pekerja mendapat upah minimum dan bahkan menuju upah kehidupan layak, tanpa bantuan pekerja kernet/keluarga. Hal ini telah dibahas secara merinci pada bab-bab sebelumnya. Lakukan perbaikan sesuai hasil identifikasi tersebut.

Di saat yang sama, pekerja kernet merupakan bagian penting dalam produktivitas perusahaan karena kehadirannya membantu meningkatkan output kerja dan mengisi gap produksi. Terutama jika perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) kurang matang, sehingga terjadi kekurangan jumlah pekerja yang terdaftar secara resmi pada perusahaan saat musim-musim tertentu. Oleh karena itu, ketika Anda mengidentifikasi kehadiran pekerja kernet di perusahaan Anda, merekrut pekerja kernet secara formal sebagai pekerja tambahan dapat menjadi salah satu pilihan. Pada musim-musim tertentu seperti panen raya, pekerja kernet dapat dipekerjatkan sebagai pekerja harian lepas atau melalui kontrak Perjanjian Kerja Waktu Tertentu disertai dengan pemenuhan tunjangan dan fasilitas dasar seperti upah minimum harian, asuransi kesehatan dan kecelakaan (BPJS), APD, alat kerja, dll (Pelajari secara lebih detail pada buku EF “Tata Cara Penggunaan Pekerja Harian Lepas”).

Ketika perusahaan membutuhkan bantuan pekerja kernet dan memilih untuk merekrut mereka sebagai tenaga kerja sementara, perusahaan perlu mencatat kehadiran mereka dan kontribusinya terhadap kegiatan produksi seperti terdapat pada **Box 1**.

Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan pengawasan bahwa hanya pekerja yang sudah memenuhi batas usia minimum dan terdaftar secara resmi di perusahaan yang bekerja. Jika ditemukan pekerja yang tidak memenuhi kriteria tersebut, maka perusahaan juga perlu memiliki langkah penanganannya. Langkah pengawasan dan penanganan/pemulihan yang dapat dilakukan perusahaan salah satunya dapat mengikuti contoh pada buku EF “Tata Cara Mitigasi Risiko Pekerja Anak”.

Lampiran

Lampiran 1. Identifikasi Musim Trek dan Panen Raya

Pekerjaan panen adalah pekerjaan yang unik karena sangat tergantung pada volume buah. Pada saat musim trek, volume buah yang dapat dipanen berkurang, menunjukkan produksi buah yang di bawah batas produksi normal. Sementara itu, volume buah yang dapat dipanen meningkat pada musim panen raya, menunjukkan produksi buah yang di atas batas produksi normal.

Batas produksi normal berada pada kisaran nilai rata-rata dan standar deviasi. Standar deviasi atau simpangan baku adalah pengukuran sebaran data dari nilai rata-rata. Standar deviasi yang rendah menunjukkan data sebagian besar dekat dengan nilai rata-rata, sedangkan standar deviasi yang tinggi menunjukkan sebaran data yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan produksi panen, maka standar deviasi dapat digunakan untuk mendeskripsikan :

- Produksi normal : Data produksi yang bernilai di antara **rata-rata kurang standar deviasi** dan **rata-rata tambah standar deviasi**
- Musim trek : Data yang memiliki nilai di bawah **rata-rata kurang standar deviasi**
- Musim panen raya : Data yang memiliki nilai di atas **rata-rata tambah standar deviasi**

Untuk mengetahui berapa bulan dan bulan apa saja yang termasuk produksi normal, musim trek, dan musim panen raya, dapat dilakukan melalui penghitungan rata-rata dan standar deviasi berikut :

- a. Hitung rata-rata untuk setiap item produksi (jumlah janjang, volume panen, luas). Rata-rata dihitung dengan menjumlahkan nilai seluruh data dan membaginya dengan jumlah data
- b. Hitung standar deviasi untuk setiap item produksi (jumlah janjang, volume panen, luas). Standar deviasi dihitung dengan mengurangi setiap data dengan nilai rata-rata, kemudian dikuadratkan. Hasil kuadrat kemudian dijumlahkan dan dibagi dengan $n-1$, yaitu jumlah data dikurangi satu). Hasil perhitungan kemudian diakarkan.
- c. Tandai bulan-bulan yang termasuk periode produksi normal, musim panen raya, dan periode musim trek, sehingga dapat diketahui terdapat berapa bulan dalam setahun yang termasuk musim panen raya dan berapa bulan dalam setahun yang termasuk periode trek

RUMUS MENGHITUNG RATA-RATA

Rumus manual

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Rumus Microsoft Excel

=AVERAGE(RANGE DATA)

Keterangan :

\bar{x}	= rata-rata
x_i	= nilai x bulan ke i (pertama)
x_n	= nilai x bulan ke n (terakhir)
n	= banyaknya data/bulan

RUMUS MENGHITUNG STANDAR DEVIASI

Rumus manual

$$\begin{aligned}\sigma &= \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \\ &= \sqrt{\frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n - 1}}\end{aligned}$$

Rumus Microsoft Excel

=STDEV(RANGE DATA)