BAB II
LANDASAN TEORI

Upah dewasa ini tidak semata – mata merupakan salah satu faktor motivasi bagi pekerja, namun telah berkembang menjadi suatu tolok ukur praktek manajemen yang baik dan efektif , di mana upah dan sistem upah yang baik merupakan pencerminan dari keberhasilan manajemen dalam membawa misi dan tanggung jawab perusahaan secara menyeluruh.

Mengingat pentingnya arti dan peranan upah dalam konteks misi dan tanggung jawab manajemen secara menyeluruh terutama dalam kaitannya dengan kepentingan manusia, maka pengetahuan administrasi perupahan menjadi sangat penting dan tidak dapat diabaikan. Terlebih bagi para calon manajer atau pimpinan perusahaan/instansi, sewajarnyalah mereka mengetahui bahkan mengerti bagaimana upah bisa terjadi, atau mengapa dan bagaimana sistem upah yang baik dapat dilaksanakan . Demikianpun bilamana seorang manajer berkehendak untuk meningkatkan produktivitas kerja para anggotanya melalui pendekatan upah, akan dapat pula mempertimbangkan langkah-langkah apa yang harus ditempuh.

2.1 Ruang Lingkup Sistem Administrasi Perupahan

Administrasi perupahan adalah pemberian imbalan yang layak bagi para karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Pada dasarnya pembayaran upah harus berdasarkan prinsip *Equal Payment For Equal Jobs* . Dalam hal ini karyawan diberi imbalan yang besarnya sesuai dengan jasa yang telah diberikan kepada pengusaha, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa hasil kerjanya dihargai. Dengan demikian karyawan akan bekerja lebih baik lagi.

Dalam menentukan berapa besarnya upah yang harus diterima atau dibayarkan kepada buruh, perlu dipilih suatu metode untuk perhitungannya. Metode-metode pembayaran upah ini dapat dipergunakan dengan bijaksana jika pihak manajemen mengetahui benar akan cara kerjanya, keuntungannya, kerugian dan kondisi cocok dengan penggunaan metode tersebut.

Sistem perupahan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena merupakan suatu alat untuk mencari keseimbangan antara dua belah pihak yang berbeda kepentingannya, yaitu pihak perusahaan atau majikan dengan pihak karyawan atau pekerja.

2.2 Pengertian Upah

Dewan penelitian pengupahan nasional mendefinisikan upah sebagai berikut: "Upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan , dan undang-undang dan peraturan-peraturan dan dibayarkan atas dasar perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja".

Secara sederhana dapat diartikan bahwa upah adalah pembayaran atau imbalan yang wujudnya dapat bermacam-macam, yang dilakukan seseorang atau lembaga/ instansi terhadap orang lain atas usaha , kerja atau pelayanan yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain upah adalah imbalan pengganti jasa yang diberikan oleh seseorang atau pekerja kepada pihak lain atau majikannya.

Jika kita lihat pengertian upah menurut Undang-Undang Kecelakaan Tahun 1947 no. 33 pasal 7 ayat a dan b, upah adalah :

a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan ;
b. Perumahan , makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma , yang nilainya ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

Menurut Edwin B. Flippo pengertian upah yang tercantum dalam bukunya yang berjudul *Principles of Personel Management* antara lain menyatakan bahwa yang di maksud dengan upah adalah harga untuk jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain itu sebagai pemberi jasa dengan orang lain sebagai penerima jasa.

Menurut Ir. Lily Satari, Msc, dalam bukunya yang berjudul "Administrasi Perupahan", mengartikan upah itu sebagai berikut: " Upah " secara sederhana dapat diartikan sebagai pembayaran atau imbalan yang wujudnya bisa bermacam-macam , yang dilakukan seseorang atau lembaga terhadap orang lain atas usaha kerja atau pelayanan yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain upah adalah imbalan pengganti jasa yang diberikan oleh seseorang atau pihak lain atau majikan.

Istilah upah (*wages*) dan gaji (*salaries*) memberikan banyak variasi dalam metode pembayaran. Dalam penggunaannya yang sudah lazim, upah adalah pembayaran kepada pekerja-pekerja yang dibayar menurut lamanya jam kerja, seperti tenaga kerja produksi. Gaji adalah pembayaran jasa bagi kelompok kerja yang umumnya bersifat *software* atau administrasi seperti kepada pegawai tata usaha, pengawas dan manajer.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa upah sebaiknya harus sebanding dengan usaha yang telah dikeluarkan oleh orang tersebut (pekerja), juga harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dan menjamin kehidupan yang layak.

Tujuan kebijaksanaan upah dan gaji sekarang yang paling umum adalah kebijaksanaan berdasarkan upah dan gaji atas sumbangan karyawan. Tambahan produktivitas atau penyesuaian faktor perbaikan juga menghubungkan upah dengan hasil, tetapi secara tidak langsung , khususnya apabila dibuat skala menurut rata-rata kemajuan bangsa atau kemajuan perusahaan.

Program yang paling jelas menghubungkan pendapatan dengan produktivitas adalah program yang biasanya disebut upah insentif . beberapa di antaranya disebut rencana premi (*premium plans*), karena rencana ini memberikan tingkat premi yang lebih tinggi untuk tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Rencana

yang lain disebut rencana bonus (*bonus plan*), karena sifat penghargaan adalah mengenai pembayaran tambahan yang bersifat khusus.

Standar hasil pekerjaan atau standar prestasi dianggap menunjukan apa yang dapat dihasilkan oleh seorang pemegang jabatan yang sedang kecakapannya tanpa tekanan atau kegiatan istimewa. Kemudian rencana itu memberikan premi atau bonus tambahan khusus yang akan dibayarkan kepada pegawai yang melebihi standar hasil ini.

Program upah insentif ini menjadi kurang lazim, kebanyakan karena banyak produksi sekarang dijalankan oleh mesin. Pegawai perseorangan atau kelompok pegawai tidak dapat mempercepat produksi atau mempercepat jalannya mesin otomatis. Sebaliknya banyak majikan dan beberapa serikat pekerja dan pegawai-pegawai perseorangan menyukai pembayaran upah insentif.

Untuk memberikan jaminan jangka panjang yang menyangkut kepentingan baik pekerja maupun manajemen , maka upah yang diberikan perusahaan seharusnya memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

1. Upah harus menjamin upah terendah (*minimum wages*), terutama saat pekerja masih bekerja.
2. Upah mencerminkan kemampuan dan kemajuan produktivitas pekerja.
3. Upah harus diterima dan disetujui oleh pekerja.
4. Sistem upah harus dibuat sederhana sehingga mudah dipahami dan di mengerti oleh pekerja.
5. Sistem upah tidak perlu melibatkan besar biaya tidak langsung (*overhead*).
6. Upah harus bertujuan merangsang motivasi pekerja sehingga meningkatkan produksi tanpa menurunkan mutu.
7. Upah harus fleksibel akan kemungkinan perubahan-perubahan di masa yang akan datang.
8. Upah-upah lain yang bersifat insentif, bonus dan lainnya harus diterima bersamaan dengan upah pokoknya dan tidak bisa dipisahkan atau ditunda.
9. Upah harus adil antara manajemen dan pekerja
10. Manajemen yang baik juga tidak terlalu mengikuti pasang surut dalam perubahan upah.

2.2.1 Pihak-Pihak yang Terlibat Dalam Perupahan

Dalam arti yuridis upah adalah balas jasa yang diberikan pihak majikan kepada pihak buruh atas penyerahan jasa oleh pihak buruh kepada pihak majikan. Dengan pengertian ini tampak jelas adanya dua pihak yang secara langsung terlibat dalam masalah pengupahan ini antara lain :

1. Pihak majikan atau perusahaan

   Orang atau suatu badan yang mempekerjakan buruh. Bagi majikan, upah merupakan unsur pokok dalam perhitungan ongkos produksi dan sekaligus merupakan komponen harga pokok yang sangat menentukan mati hidupnya perusahaan. Bagi investor , upah merupakan indikator maju atau mundurnya perusahaan dan bahan pertimbangan untuk menanamkan modal.

2. Pihak buruh atau pihak tenaga kerja

   Bagi buruh, upah merupakan penghasilan yang akan digunakan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Upah juga merupakan pendorong bagi buruh untuk mau bekerja lebih giat , disamping mencerminkan besar-kecilnya sumbangan buruh kepada majikan. Selain itu upah merupakan simbol status kedudukannya dalam masyarakat. Dengan demikian bagi buruh upah sangat besar artinya baik bagi dirinya sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat.

Selain mereka yang tersangkut langsung dalam sistem perupahan, masih ada pihak-pihak yang secara tidak langsung terkait pula dalam masalah pengupahan ini, yakni antara lain :

1. Organisasi buruh

   Bagi organisasi buruh , upah mencerminkan berhasil-tidaknya pencapaian tujuan organisasi tersebut. Bilamana tingkat upah pada umumnya relatif rendah , maka dapat dikatakan bahwa Organisasi Buruh kurang atau tidak berhasil dalam misinya. Hal ini dapat menimbulkan perasaan apatis dari pihak buruh terhadap organisasi , sehingga sedikit banyak akan mempengaruhi *prestise* organisasi.

2. Pihak pemerintah.

   Bagi pemerintah upah merupakan indikator kemakmuran masyarakatnya. Upah yang dinilai tinggi, dalam pengertian memiliki daya beli yang tinggi, akan mencerminkan kondisi makmur rakyat atau masyarakat tersebut.

   Hal ini yang menyebabkan mengapa pemerintah ikut campur tangan dalam penentuan upah melalui Undang-Undang upah minimumnya.

2.2.2 Jenis – Jenis Upah

Dalam dunia perusahaan atau dalam pengelolaan perusahaan, dikenal beberapa jenis upah yang diberikan oleh para pengusaha kepada para tenaga kerja yang telah mengadakan hubungan kerja dengan perusahaan-perusahaan, antara lain adalah :

a. Upah nominal atau upah uang

Upah nominal adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada seorang pekerja secara kontan sebagai imbalan atas usaha, kerja atau pelayanannya dalam suatu industri atau perusahaan ataupun dalam suatu organisasi kerja, serta tidak ada tambahan atau keuntungan lain yang diberikan kepadanya.

Upah nominal sering pula disebut sebagai ‘ upah uang’ (*money wage*) mengingat seluruh imbalan jasa atau kerjanya diterima sepenuhnya dalam bentuk kontan.

b. Upah nyata

Upah nyata (*real wages*) adalah nilai upah uang (*money wage*) yang merupakan suatu paket upah yang ditentukan oleh daya beli upah tersebut, yang akan banyak tergantung dari :

» Besar kecilnya uang yang diterima pekerja.

» Besar kecilnya biaya hidup yang diperlukan.

Bagi pekerja yang menerima upahnya dalam dua bentuk, yakni upah uang dan fasilitas, maka upah nyata yang diterimanya adalah jumlah dari upah dan nilai rupiah dari semua fasilitas yang diterimanya.

c. Upah Minimum

Pendapatan yang dihasilkan pekerja dalam suatu perusahaan sangat berperan dalam hubungan kepegawaian. Bertitik tolak dari hubungan formal ini harus tidak dilupakan bahwa seorang pekerja adalah manusia, dan dilihat dari segi kemanusiaan sewajarnyalah bahwa pekerja mendapat perlindungan. Untuk itu, maka timbul permasalahan upah minimum (*minimum wage*) bagi seorang pekerja. Upah ini seharusnya cukup untuk digunakan sebagai biaya kelangsungan hidupnya beserta keluarga atau tanggungannya sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Dengan kata lain, penentuan upah minimum harus mempertimbangkan *the cost of living*.

Tujuan utama penentuan upah minimum adalah :

- Menonjolkan arti dan peranan penting tenaga kerja sebagai *creative subsystem* dalam suatu sistem kerja.
- Melindungi kelompok kerja dengan upah yang sangat rendah dan yang keadaannya secara materil kurang memuaskan.
- Mendorong kemungkinkan diberikannya upah sesuai dengan nilai pekerjaan yang dilakukan setiap pekerja.
- Mengusahakan terjaminnya ketenangan atau kedamaian dalam organisasi kerja atau perusahaan.
- Mengusahakan adanya dorongan peningkatan dalam standar hidup secara normal.

d. Upah Hidup

Bilamana upah yang diterima seseorang relatif cukup besar untuk membiayai tidak hanya kebutuhan pokok hidupnya tetapi juga cukup untuk membiayai sebagian kebutuhan sosial keluarganya seperti pendidikan, pakaian, dan pangan dengan gizi dan mutu yang lebih baik, serta asuransi.

e. Upah Wajar

Upah wajar dimaksudkan sebagai upah yang secara relatif dinilai cukup wajar oleh seorang pekerja sebagai imbalan atas usaha atau kerjanya untuk mengatasi kebutuhan-kebutuhan lain hidupnya sekeluarga disamping pangan. Upah ini

tentunya sangat bervariasi dan bergerak antara upah terendah (*minimum*) dan upah hidup.

Faktor-faktor yang mempengaruhi upah wajar adalah :

- Kondisi ekonomi negara secara umum ;
- Posisi perusahaan dilihat dari struktur ekonomi negara ;
- Nilai upah rata-rata di daerah di mana perusahaan tersebut beroperasi ;
- Undang-undang terutama yang mengatur masalah upah dan jam kerja ;
- Ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam perusahaan ;
- Peraturan perpajakan ;
- *Bargaining Power* (kekuatan tawar - menawar) antara perusahaan dan organisasi pekerja. Dalam hal ini dimaksudkan sejauh mana organisasi pekerja mempunyai pengaruh terhadap perusahaan atau manajemen;
- Standar hidup dari para pekerja sendiri.

2.2.3 Karakteristik Upah yang Baik

Sistem perupahan yang ada dalam perusahaan harus menciptakan ketenangan dalam bekerja. Perupahan yang diberikan terhadap tenaga kerja haruslah memiliki sifat-sifat atau karakteristik yang mendasar atau memadai bagi pekerja dan perusahaan itu.

Sistem upah yang baik mempunyai beberapa karakter dan sifat-sifat yang mendasar yaitu :

1. Upah harus menjamin upah minimal
2. Upah harus dihubungkan dengan produktivitas kerja
3. Perupahan itu dapat diterima atau disepakati oleh para tenaga kerja
4. Perupahan dan atau perinciannya harus dibuat sesederhana mungkin agar dengan demikian dapat dipahami oleh para tenaga kerja
5. Perupahan tersebut harus mencerminkan penghargaan bagi kemampuan dan kemajuan para tenaga kerja
6. Perupahan jangan sampai melibatkan terlalu besar biaya tidak langsung (*overhead*)

7. Perupahan harus bertujuan agar dapat merangsang timbulnya peningkatan dan terjaminnya kualitas dan kuantitas
8. Upah-upah tambahan lainnya yang berupa insentif , bonus dan lain-lain seharusnya diterima para pekerja secara bersama-sama dengan upah pokoknya , tidak dipisah-pisahkan atau ditunda-tunda tetapi diterima pada saat yang sama oleh seluruh pekerja.

Dalam penyusunan perupahan terdapat beberapa pertimbangan lain yang perlu diperhitungkan antara lain :

a. Jaminan sosial adalah sejumlah uang yang diberikan perusahaan kepada pekerja sebagai fasilitas di luar gaji, jaminan-jaminan ini berupa asuransi , masa liburan yang tetap dibayar, jaminan kesehatan, cuti sakit.
b. Pemberian bonus adalah sejumlah uang yang diberikan perusahaan kepada pekerjanya pada kejadian-kejadian tertentu, misalnya pada hari raya besar.
c. Pengaruh karir terdiri dari apa yang diinginkan oleh para pekerja pada masa yang akan datang . Mungkin dengan adanya pengaruh karir ini pembayaran atau pekerjaannya bisa meningkat.
d. Pemberian insentif biasanya diberikan kepada pekerja tingkat tertentu berdasarkan prestasi kerja yang dilakukan.

2.3 Sistem Upah

Sistem upah merupakan suatu hal yang sangat penting bagi tenaga kerja maupun perusahaan. Sistem perupahan merupakan jembatan penghubung tenaga kerja dan pemilik perusahaan.

Penentuan besar upah yang harus diterima atau dibayarkan kepada pekerja perlu dipilih metode untuk perhitungannya . Ada kemungkinan dua perusahaan yang berbeda memberikan upah dan jadual pembayarannya yang hampir sama , tetapi masing-masing menggunakan cara dan metoda yang berbeda . Metode – metode ini dapat dipergunakan dengan bijaksana jika pihak manajemen mengetahui dengan benar akan cara kerjanya , keuntungannya, kerugiannya, dan kondisi yang cocok dengan penggunaan metode tersebut.

Secara umum sistem upah dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Sistem upah menurut banyaknya produksi.

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong kepada pekerja untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan kerja untuk memproduksi lebih banyak. Upah ini membedakan buruh berdasarkan kemampuan masing-masing. Sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cepat dan energik tetapi kurang menguntungkan bagi pekerja yang kemampuannya sudah mulai mundur dan bagi orang lanjut usia.

Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan diperhitungkan ongkosnya. Upah sebenarnya dapat dicari dengan hasil produksi . Secara teoritis sistem upah menurut produksi ini akan diisi oleh tenaga-tenaga yang berbakat dan sebaliknya orang- orang tua akan tidak kerasan.

b. Sistem upah menurut kebutuhan

Sistem ini memberikan kebutuhan yang lebih besar kepada mereka yang sudah menikah atau berkeluarga . Seandainya semua kebutuhan itu terpenuhi maka upah itu akan menyamakan standar hidup semua orang . Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah tidak mendorong inisiatif kerja, sehingga sama halnya dengan sistem upah menurut lamanya kerja dan senioritas. Segi positif nya adalah akan memberikan perasaan aman disebabkan karena nasib seseorang menjadi tanggung jawab perusahaan. Perwujudan dari perasaan aman ini akan diwujudkan dalam bentuk sumbangan-sumbangan pengobatan , ongkos ganti perawatan, pangan, sandang dan perumahan.

c. Sistem upah merurut lamanya kerja

Sistem ini sebenarnya telah gagal dalam mengatur adanya pembedaan individual kemampuan manusia , contohnya adalah upah menurut jam, mingguan dan bulanan. Kegagalan ini disebabkan tiap-tiap orang dapat menghasilkan waktu sebagaimana orang lain sehingga semua orang adalah sama. Akibatnya orang-orang yang superior merasa segan untuk memproduksi lebih dari keadaan rata-rata.

Tekanan sosial dan kemungkinan dipecat barangkali dapat mempengaruhi perilaku kebutuhan , namun faktor-faktor tersebut bukanlah suatu insentif yang

positif . Sistem upah harian tidak merugikan orang yang cukup usia. Sistem ini tidak membedakan umur, pengalaman juga kemampuan. Berpijak dari dasar ini , maka buruh yang berusia lanjut , yang kurang pengalaman maupun yang inferior akan memilih upah harian di atas upah satuan produksi. Salah satu faktor yang menonjol untuk mempertahankan sistem upah ini dapat mencegah diskriminasi dari para karyawan dan kompetisi untuk mencari perhatian.

Alasan-alasan lain adalah sistem upah ini menimbulkan ketentraman . Karena upah sudah dapat dihitung , terlepas dari kelambatan bahan kerja , kerusakan alat, sakit dan lain-lain. Persoalan yang kemudian adalah bagaimana cara yang paling adil untuk tetap mengakui prestasi tanpa memandang rendah bagi orang-orang yang nyatanya berkemampuan kurang.

d. Sistem upah menurut senioritas

Sistem upah ini akan mendorong orang untuk lebih setia atau loyal terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang lanjut usia juga bagi orang-orang muda yang didorong untuk bekerja pada suatu perusahaan . Hal ini disebabkan adanya harapan bila sudah tua akan lebih mendapatkan perhatian. Jadi upah itu akan lebih memberikan perasaan aman (*security feeling*) kepada pekerja yang cukup usia.

Segi negatifnya dari sistem ini antar lain adalah sistem ini kurang bisa memotivisir tenaga kerja dan akan diisi dengan orang-orang yang cukup usia. Orang yang inteligensinya rendah dinaikan pangkatnya hanya didasarkan atas lamanya dinas. Sistem ini akan berakibat terjadinya *labour turn over* , terutama bagi tenaga kerja yang masih muda dan berbakat.

2.4 Pengertian Upah Insentif

Dalam penelitian tentang usulan upah insentif (upah perangsang) ini akan dijelaskan mengenai pengertian upah insentif itu sendiri, di mana upah insentif merupakan tambahan upah yang diberikan pada buruh karena buruh dapat memenuhi atau melampaui standar-standar kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan diberikannya upah jenis ini adalah untuk merangsang agar mau berusaha memenuhi atau melampaui standar-standar tersebut. Bila standar tersebut

dapat dilampaui , perusahaan akan mendapat keuntungan tersendiri seperti ongkos pekerja per satuan produk menurun dan *labour turn over* menurun. Bagi pihak pekerja, adanya upah perangsang akan merupakan kesempatan atau memperoleh penghargaan-penghargaan lain.

Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa falsafah utama yang akan selalu mendasari setiap rancangan sistem upah insentif adalah membayar pekerja sesuai dengan prestasi setiap pekerja yang akan menerima imbalan dalam bentuk upah insentif yang tidak akan diterima oleh karyawan lain yang tidak berhasil mencapai standar.

Bentuk-bentuk nyata dari upah insentif ini dapat berupa uang atau dalam bentuk –bentuk imbalan non finansial seperti penghargaan , kepercayaan , status dan sebagainya. Dalam penulisan laporan ini pembahasan akan dibatasi pada bentuk upah insentif yang berbentuk uang.

Upah insentif sulit diberikan untuk jenis pekerjaan sebagai berikut :

1. Unit *output* sulit diukur.
2. Pekerjaan tidak dapat mengendalikan mutu *output*.
3. Tidak ada hubungan yang jelas antara usaha pekerja dengan *output* pekerja tersebut.
4. Sering terjadi *delay*.
5. Mutu sangat menentukan *output*.

Biasanya upah insentif diberikan untuk pekerjaan-pekerjaan dengan ciri-ciri :

1. Unit *output* nya mudah diukur.
2. Hubungan antara usaha dengan *output* jelas.
3. Mutu tidak penting.
4. Pekerjaan bersifat standar, jarang ada *delay*.
5. Supervisor tidak dapat mengawasi performansi pekerja secara individual.

2.4.1 Jenis-Jenis Upah Insentif

Upah insentif (upah perangsang) dapat dibedakan dalam dua bentuk, yaitu upah insentif dalam bentuk uang (*financial incentive*) dan upah insentif dalam bentuk non-uang (*financial non-incentive*). Kedua bentuk ini bersifat saling

melengkapi. Jika upah perangsang uang sudah tidak mampu untuk meningkatkan atau memecahkan masalah produktivitas, maka upah insentif non-uanglah yang diharapkan dapat membantu memecahkan masalah tersebut. Dan karena pada umumnya upah insentif diberikan dalam bentuk uang, maka pembahasan hanya dilakukan pada upah insentif uang.

Banyak upah insentif yang telah dikembangkan dan diterapkan diberbagai tempat untuk membayar para karyawan. Di antaranya sistem upah insentif berdasarkan hari kerja, upah insentif berdasarkan jumlah produksi dan upah insentif kelompok.

2.4.1.1 Sistem Upah Insentif Berdasarkan Hari Kerja

Sistem upah insentif berdasarkan hari kerja ini menggunakan waktu seperti : jam, hari, minggu, bula, tahun atau periode tertentu lain yang disetujui bersama sebagai dasar pembayaran untuk pekerjaan yang memerlukan keahlian tinggi, kerja reparasi, pekerjaan dengan jumlah lot yang kecil atau pekerjaan-pekerjaan buruh tidak langsung bagian produksi.

Metode ini disebut juga Metode Tarif Harian (*Day Rate Method*). Dapat dibedakan dalam dua macam rencana upah insentif, yaitu :

A. Differential Day Rate Plan

Differential Day Rate Plan menggunakan dua macam tarif dalam menentukan besarnya upah yang akan diterima oleh seorang pekerja, yaitu tarif yang lebih rendah bagi yang bekerja tapi tidak mencapai jumlah *output* yang ditetapkan, dan upah yang lebih tinggi bagi pekerja yang mencapai standar output yang ditetapkan: Formulasi upah yang berhak diterima seorang pekerja menurut metode ini adalah sebagai berikut.

1. Upah bawah standar (UBS) = jam nyata x tarif bawah standar
2. Upah atas standar (UAS) = jam nyata x tarif atas standar

Jika standar produksi dalam satu hari dengan 8 jam kerja adalah 100 unit , sedang tarif bagi yang mencapai standar produksi tersebut akan dibayar 20% lebih besar dari upah dasar per jam Rp. 100,- tiap jam. Jika pekerja A dalam satu hari

menghasilkan 110 unit dan pekerja B menghasilkan 95 unit, maka dalam satu hari masing-masing pekerja akan menerima :

- Upah pekerja A (UAS) = 120% x Rp.100,- x 8 = Rp.960,-
- Upah pekerja B (UBS) = Rp.100,- x 8 = Rp.800,-

Ada beberapa keuntungan yang dapat diambil dari penerapan rencana ini, yaitu :

1. Mudah di mengerti oleh para pekerja.

Mudah sistem pembayarannya.

Sedangkan kerugian atau kesulitan yang mungkin dihadapi adalah adanya kecenderungan para pekerja untuk mencapai upah atas standar hanya dengan menghasilkan *output* sedikit saja lebihnya atau sama dengan jumlah standar yang ditetapkan, sehingga sulit mencapai tingkat produktivitas yang terbaik.

B. Measured Day Rate

Measured Day Rate merupakan pengembangan dari rencana waktu Taylor dan Gannt. Pada cara ini upah seorang pekerja dikelompokkan menjadi dua, yaitu upah tetap dan upah variabel. Upah tetap merupakan upah yang jumlahnya tetap untuk tiap-tiap periode. Ditentukan berdasarkan skill yang dibutuhkan, tanggung jawab, kemampuan mental, kondisi pekerjaan dan penggunaan kemampuan fisik. Sedangkan upah variabel adalah upah yang besarnya tergantung dari penilaian pengawas, yaitu terhadap produktivitas, kualitas kerja ketergantungan pada pekerja lain dan kecakapan dalam bekerja.

Dalam metode ini, upah diperhitungkan dengan mengaitkan jumlah jam kerja terhadap upah per jam :

$$E = Ta \times R$$

Di mana :

E = upah yang diterima (dalam rupiah)

Ta = waktu aktual (dalam jam)

R = tarif per jam (dalam rupiah)

Salah satu alat untuk menghitung jam nyata yang dihabiskan oleh pekerja dalam bekerja adalah dengan kartu absensi. Dari kartu ini dapat dilihat berapa jam seorang pekerja itu telah hadir dalam periode tertentu, sehingga dengan mengalikan jumlah jam kehadiran tersebut dengan tingkat upah per jam yang telah disepakati.

Misalnya upah dasar pekerja adalah Rp.5000,- jika produktivitas , kualitas kerja, ketergantungan pada pekerja lain dan kecakapan dari seorang pekerja mencapai 100%, maka pekerja akan memperoleh tambahan upah sebesar 20% dari upah dasarnya. Bila suatu hari kerja pada seseorang pekerja memilihi nilai 75% dari hasil penilaian faktor tersebut, maka pekerja tersebut akan memperoleh tambahan upah sebesar :

75% x 20% x Rp.5000,- = Rp 750,-

sehingga upah yang diterima adalah :

Rp.5000,- + Rp. 750,- = Rp.5750,-

1.4.1.2 Sistem Upah Insentif Berdasarkan Produksi yang Dihasilkan

Pada rencana upah insentif ini para pekerja dibayar sesuai dengan produk yang dihasilkan. Makin banyak produksi yang dihasilkan maka akan semakin besar imbalan yang diperoleh.

Upah insentif berdasarkan produksi yang dihasilkan dapat dibagi menjadi dua bagian ,yaitu :

1. Sistem upah insentif yang dikaitkan dengan jumlah produksi pekerja per satuan waktu.
2. Sistem upah insentif yang didasarkan pada waktu yang dihemat oleh pekerja per unit produk yang dihasilkan.

2.4.1.2.1Sistem Upah Insentif Berdasarkan Jumlah Produksi

Pada sistem upah insentif ini, pekerja dibayar berdasarkan banyaknya unit produksi yang dihasilkan pekerja dalam selang waktu tertentu. Ada beberapa cara perhitungan yang dikenal dalam rencana upah insentif berdasarkan produk yang dihasilkan, yaitu :

A. Upah Per potong Proporsional (*Straight Piecework Plan*)

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayarkan berdasarkan seluruh produk yang dihasilkannya dikalikan tarif upah per potong

didasarkan atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Misalnya dalam keadaan normal para pekerja bisa menghasilkan 200 unit selama 8 jam. Ini dipakai sebagai standar untuk penentuan tarif. Jadi kalau upah yang umum perpotong/unitnya adalah Rp 500,00 : 200 = Rp 2,50. Jadi kalau ada seseorang karyawan yang bisa menghasilkan 240 unit dalam 8 jam , maka ia akan menerima 240 x Rp 2,50 = Rp 600,00. Tetapi kalau ada seorang karyawan yang dalam satu hari kerjanya hanya bisa menghasilkan 180 unit , ia tetap menerima upah minimal yaitu Rp 500,00. Cara semacam ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

B. **Upah Per potong Taylor (*Taylor Differential Piece – Rate Plan*)**

Dalam sistem upah berdasarkan tarif potong ini Taylor berpandangan bahwa kepentingan para pekerja sama pentingnya dengan kepentingan pengusahannya, yang oleh Babbage dan Ure disebut sebagai *mutuality of interest* yakni bahwa kesejahteraan pekerja dan pengusaha tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Bertitik tolak dari pandangan seperti diungkapkan di atas, Taylor kemudian memperkenalkan suatu sistem upah yang dikenal dengan sebutan *Taylor's Differential Piece Rates* atau sistem upah dengan " tarif potongan berbeda ". Karena Taylor juga merintis digunakannya studi gerak (*motion study*), maka upah yang diperkenalkannya pun memprasyaratkan digunakannya waktu standar untuk setiap pekerjaan. Tarif upah dibagi menjadi dua kelompok yang secara garis besar terdiri dari : tarif tinggi dan tarif rendah, yang dikaitkan dengan prestasi kerja masing-masing pekerja. Tarif upah tinggi diberikan kepada para pekerja yang mampu mencapai prestasi standar atau di atas standar, sedangkan tarif upah rendah diberikan kepada para pekerja dengan prestasi dibawah standar.

Sistem ini cukup memberi rangsangan kepada pekerja yang rajin dan aktif, tetapi memang agak merasa menghukum bagi pekerja yang tidak rajin. Bahkan bilamana seorang pekerja terlalu sering menunjukan prestasi dibawah standar, yang bersangkutan bisa dikenakan sanksi berdasarkan perjanjian kerjanya dan kemungkinan juga akan diberhentikan. Disamping hal-hal yang telah diuraikan diatas, alasan lain yang menyebabkan mengapa dewasa ini sistem Taylor jarang

digunakan adalah bahwa sistem ini tidak memberi jaminan upah pokok harian sebagaimana diberikan oleh beberapa pola upah lainnya.

Ketentuan dari sistem upah ini adalah sebagai berikut :

- Upah didasarkan kepada tarif per unit produk dengan tarif per produk berbeda-beda.
- Sistem upah per-potong Taylor ini didasarkan atas pengaturan tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah rata-rata. Mereka yang berhasil mencapai output rata-rata (standar) atau melebihinya akan menerima upah per potong yang lebih besar dari mereka yang bekerja di bawah rata-rata.

Contoh :

- upah normal/minggu = $ 80 (1 minggu = 40 jam)
- upah normal/jam = $ 2
- *output* standar/minggu = 4 unit produk = 10 jam kerja/unit
- ada dua jenis *rate* upah
  - standar dan di atas standar $ 20/ unit
  - di bawah standar $ 15/ unit

KARYAWAN	UPAH KERJA/MINGGU (UNIT)	UPAH PER UNIT PRODUK YANG DIHASILKAN	UPAH/MINGGU
A	3.6	$ 15.00	$ 54.00
B	4.0	$ 20.00	$ 80.00
C	6.0	$ 20.00	$ 120.00
D	8.0	$ 20.00	$ 160.00

Tabel 2.1. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Upah Perpotong Taylor

C. **Upah Per potong Kelompok (*Group Piecework Plan*)**

Kadang-kadang dalam mengerjakan suatu produk diperlukan kerja sama dari beberapa karyawan. Lalu bagaimana cara menghitung upahnya ? cara pemecahannya adalah dengan menentukan suatu standar untuk kelompok. Mereka

yang berada di atas standar kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit. Sedangkan yang bekerja di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

Contoh :

- Standar kelompok untuk 3 pekerja adalah 25 unit per jam, atau 200 unit per hari kerja (8 jam kerja).
- Tarif per unit adalah Rp 2,50.
- Tarif per jam untuk 3 jabatan adalah :

  A = Rp 31,25

  B = Rp 18,75

  C = Rp 12,50

Apabila kelompok menghasilkan 300 unit dalam satu hari kerja (8 jam), maka penerimaan keseluruhan untuk 3 orang tersebut adalah = 300 x Rp 2,50 = Rp 750,00. Upah berdasarkan jam kerja untuk ke-3 pekerja tersebut adalah :

A = 8 x Rp 31,25 = Rp 250,00

B = 8 x Rp 18,75 = Rp 150,00

C = 8 x Rp 12,50 = Rp 100,00 +

Rp 500,00

Sekarang misalnya adalah bagaimana membagi selisih antara Rp 750,00 – Rp 500,00 = Rp 250,00 ini ? Apabila kita membagi sama rata, maka tambahan premi yang diterima masing-masing karyawan adalah Rp 250,00 : 3 = Rp 83,33. Cara lain adalah membagi premi ini berdasarkan imbangan nilai dari upah masing-masing jabatan. Cara ini akan nampak sebagai berikut :

A = (31,25 : 62,50) x Rp 250,00 = Rp 125,00

B = (18,75 : 62,50) x Rp 250,00 = Rp 75,00

C = (12,50 : 62,50) x Rp 250,00 = Rp 50,00

Jadi masing-masing pekerja akan menerima upah :

A = Rp 250,00 + Rp 125,00 = Rp 375,00

B = Rp 150,00 + Rp 75, 00 = Rp 225,00

C = Rp 100,00 + Rp 50,00 = Rp 150,00

D. Metode Menurut Tugas dan Bonus Gantt

Metode ini merupakan perbaikan dari metode Taylor dengan menggantikan tarif produksi di bawah standar. Gannt mengatakan upah minimum per jam , sebagai jaminan terhadap pekerja. Upah jam minimum sama dengan upah jam normal, jika pekerja tetap di bawah prestasi standar. Bagi pekerja yang dapat menyelesaikan dalam waktu standar yang telah ditetapkan, akan menerima suatu premi atau bonus, pekerja yang telah melakukan tugasnya dalam waktu standar mendapatkan tambahan bonus dalam perbandingan dengan waktu yang dihemat. Sistem upah dari Gannt ini bertitil tolak dari suatu tugas tertentu dengan waktu yang telah ditetapkan. Jika tugas itu dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditetapkan , maka pekerja menerima bonus. Itulah sebabnya sistem upah dari Gantt disebut *Task and Bonus System* .

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Untuk upah dibawah standar

$$E = Ta \cdot R$$

- Untuk upah di atas standar

$$E = R \cdot Ts + P\% \cdot Ts \cdot R$$

Di mana :

E = upah yang diterima.

R = tarif upah per satuan waktu.

Ta = waktu aktual atau jumlah jam kerja.

Ts = waktu standar atau jumlah jam kerja standar.

P = persen bonus.

Contoh :

- upah normal/minggu = $ 80 (1 minggu = 40 jam)
- upah normal/jam + $ 2
- *output* standar/minggu = 4 unit produk = 10 jam kerja/unit
- upah/minggu yang dijamin = $ 80
- pendapatan :
  a. standar atau diatas standar = upah untuk waktu yang diijinkan + insentif

b. di bawah standar = upah /minggu yang dijamin

- insentif = 20% dari upah untuk waktu yang diijinkan

Tabel 2.2. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Metode Tugas dan Bonus Gannt

KARYAWAN	HASIL KERJA/MINGGU (UNIT)	TOTAL JAM KERJA YANG DIIJINKAN	UPAH UNTUK JAM KERJA YANG DIIJINKAN	TOTAL PENGHEMATAN JAM KERJA	INSENTIF	UPAH BURUH PER UNIT PRODUK
A	3.6	36	$ 80.00	-	$ 80.00	$ 22.22
B	4.0	40	$ 80.00	$ 16.00	$ 96.00	$ 24.00
C	6.0	60	$ 120.00	$ 24.00	$ 144.00	$ 24.00
D	8.0	80	$ 160.00	$ 32.00	$ 192.00	$ 24.00

60 = 6.0 X 10 120 = 60 X $ 2

24 = 20% X 120 144 = 120 + 24

Banyak sekali jenis rencana upah insentif yang dapat diterapkan pada pekerja operasional, khususnya jika perusahaan dapat merancang rencana-rencana yang sesuai dengan kondisinya sendiri dengan menggunakan unsur-unsur dasar yang terdiri dari keluaran, penghematan waktu, waktu kerja, dan waktu standar. Semua rencana semacam itu harus dapat dipahami oleh karyawan dan dijamin tidak akan berubah kecuali jika perlengkapan atau metode mengalami perubahan besar.

Keuntungan dari rencana ini adalah :

- Dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan yang dapat dihitung standarnya.
- Pekerja dapat menghitung sendiri pendapatannya.
- Uang tambahan yang di dapat cukup besar.

Kerugian dari sistem ini adalah dalam menentukan standar harus teliti, yaitu dengan memisahkan pekerja yang berpengalaman dan yang belum berpengalaman.

E. Metode Merrick

Metode ini memberikan tarif rendah bagi pekerja yang hanya mencapai produksi dibawah 83% standar yang telah ditetapkan. Tarif menengah yaitu 10% lebih tinggi dari tarif rendah untuk pekerja yang berprestasi di antara 83% sampai dengan 100% dari standar tersebut, dan 20% lebih tinggi dari tarif rendah untuk pekerja yang dapat mencapai standar.

Rumus yang dapat digunakan :

- Jika pekerja dapat mencapai 83% dari standar

  $E = N \times Rp$

- Jika pekerja dapat mencapai 83% sampai 100% dari standar

  $E = N \times 110\% \times Rp$

- Jika pekerja dapat mencapai lebih dari 100% dari standar

  $E = N \times 120\% \times RP$

Di mana :

E = upah yang diterima

N = jumlah produk yang dihasilkan

RP = tarif upah per unit produksi

Metode ini cukup baik untuk merangsang kemampuan pekerja secara bertahap, akan tetapi kurang sederhana dan memerlukan petugas khusus.

F. Metode Efisiensi Dari Emerson

Metode efisiensi dari Emerson termasuk agak sulit terutama bagi para pekerja, karena bonus yang akan diberikan terbagi dalam banyak kelompok efisiensi mulai dari 67% sampai dengan 100% atau lebih, dengan nilai bonus dari 0,25% sampai 20%.

Efisiensi (%)	Bonus (%)	Efisiensi (%)	Bonus (%)
67,00 – 71,09	0,25	89,40 – 90,49	10
71,10 – 73,09	0,50	90,50 – 91,49	11
73,10 – 75,69	1	91,50 – 92,49	12
75,70 – 78,29	2	92,50 – 93,49	13
78,30 – 80,39	3	93,50 – 94,49	14
80,40 – 82,29	4	94,50 – 95,49	15
82,30 – 83,89	5	95,50 – 96,49	16
83,90 – 85,39	6	96,50 – 97,49	17
85,40 – 86,79	7	97,50 – 98,49	18
86,80 – 88,09	8	98,50 – 99,49	19
88,10 – 89,39	9	99,50 – 100,0	20

Tabel 2.3. Daftar Prosentase Bonus Menurut Emerson

Penggunaan rumus :

- Jika efisiensi pekerja mencapai 67% sampai 100%

  $E = Ta \cdot R + P \cdot Ta \cdot R$

- Jika pekerja mencapai nilai efisiensi 100% atau lebih

  $E = Ta \cdot R + (Ts - Ta) \cdot R + 0{,}20\ Ta \cdot R$

- Jika prestasi mencapai di atas standar

  $E = Ts \cdot R + 0{,}2\ Ta \cdot R$

Di mana :

E = upah yang diterima

Ta = waktu aktual atau jumlah jam kerja

Ts = waktu standar atau jumlah jam standar

R = tarif upah per satuan waktu

P = persen bonus

Keuntungannya :

- Merangsang pekerja untuk meningkatkan prestasi berupa pengalaman dan kemampuan kerja.
- Untuk mengetahui kemajuan hasil kerja pekerja.

Kerugian dari metode ini adalah pekerja sulit untuk menghitung pendapatannya sendiri.

2.4.1.2.2 Sistem Upah Insentif Berdasarkan Waktu yang Dihemat

Seperti halnya rencana upah yang lain, sistem upah ini bertujuan untuk menurunkan ongkos produksi dan menambah penghasilan pekerja. Beberapa metode tentang sistem upah insentif berdasarkan waktu yang dihemat ini antara lain :

A. Premi 100 % (*The One Hundred Percent Premium Plan*)

Dapat dikatakan bahwa pola bonus 100 persen ini identik dengan sistem kerja *output oriented*, kecuali bahwa penghargaannya dinyatakan dalam bentuk waktu bukan uang. Dengan demikian pola ini pun memberikan jaminan pokok tarif harian. Yaitu apabila pekerja memproduksi di bawah standar tetap si pekerja dijamin mendapatkan upah pokok, dan jika pekerja dapat melampaui batas produksi standar maka si pekerja tentunya akan mendapatkan bonus yang telah ditentukan.

Contoh :

- upah normal / minggu = $ 80 (1 minggu = 40 jam)
- upah normal / jam = $ 2 ***
- *output* standar / minggu = 4 unit produk = 10 jam kerja / unit
- upah / minggu yang dijamin = $ 80

KARYAWAN	HASIL KERJA/ MINGGU UNIT	JAM KERJA/ UNIT	PENGHEMATAN JAM KERJA/UNIT	TOTAL PENGHEMATAN JAM KERJA	UPAH DASAR MINIMAL	PREMI/INSENTIF	UPAH/MINGGU
A	3.6	11.1	-	-	$80.00	-	$80.00
B	4.0	10.0	-	-	$80.00	-	$80.00
C	6.0	6.7	3.3	20*	$80.00	$40.00**	$120.00
D	8.0	5.0	5.0	40	$80.00	$80.00	$160.00

40** = 20* X 2*

Tabel 2.4. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Premi 100%

B. Sistem Insentif Halsey (*The Halsey Plan*)

Sistem insentif Halsey ini memberikan insentif yang didasarkan pada jumlah waktu yang dihemat, dengan persentase premi 50 % dari waktu yang di hemat. Alasannya adalah tidak adanya standar kerja yang tepat sekali.

Pola premi berdasarkan Halsey merupakan salah satu pola upah deviasi dari pola *piece work*. Pada pola ini bonus yang dihasilkan dari total waktu yang disisihkan dibagi untuk para pekerja dan perusahaan dengan perbandingan secara bervariasi antara 1/3 sampai ½ (yang umum adalah 50-50) . maka dari itu sering disebut sebagai Halsey 50-50 *plan*. Rumusnya adalah sebagai berikut :

- Jika pekerja tidak berhasil mencapai standar

  $E = Ta \; x \; R$

- Jika pekerja berhasil mencapai atau melebihi standar

  $E = Ta.\, R + \frac{Ts - Ta}{2} .\, R$

  Di mana :

  E = Pendapatan atau upah dalam rupiah.

  Ta = Waktu aktual dalam jam.

  Ts = Waktu standar dalam jam.

  R = Tarif dalam rupiah per jam.

Contoh :

- upah normal / minggu = $ 80 (1 minggu = 40 jam)
- upah normal / jam = $ 2
- output standar / minggu = 4 unit produk = 10 jam kerja / unit
- upah /minggu yang dijamin = $ 80
- upah = waktu x ongkos produksi + insentif
- premi/insentif = 50 % x upah standar x jam yang dihemat

KARYAWAN	HASIL KERJA/ MINGGU UNIT	JAM KERJA /UNIT	PENGHEMATAN JAM KERJA /UNIT	TOTAL PENGHEMATAN JAM KERJA	UPAH DASAR MINIMAL	PREMI/INSENTIF	UPAH/ MINGGU
A	3.6	11.1	-	-	$80.00	-	$80.00
B	4.0	10.0	-	-	$80.00	-	$80.00

C	6.0	6.7	3.3	20*	$80.00	$20.00 **	$100.00
D	8.0	5.0	5.0	40	$80.00	$40.00	$120.00

20** = 20* X 50%X $2

Tabel 2.5. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Metode Halsey

C. Sistem Insentif Bedaux (*The Bedaux Plan*)

Pola upah ini disebut *Bedaux Plan* yaitu dengan menggunakan faktor pembagi sebagai bonus bagi pekerja dari jumlah waktu yang dapat dihemat. Sebelumnya standar kerja dinyatakan dalam point yang telah ditetapkan dan besarnya bonus yang diberikan tergantung dari kebijaksanaan perusahaan. Pekerja yang tidak berhasil mencapai standar akan mendapatkan upah yang dijamin, sedangkan pekerja yang dapat melampaui standar akan mendapat premi 100%.

Formula dari metode Bedaux adalah sebagai berikut :

- Jika pekerja tidak berhasil mencapai standar :

$$E = Ta \; x \; R$$

- Jika pekerja berhasil mencapai atau melebihi standar :

$$E = Ta.R + P.(Ts - Ta).R$$

Di mana :

E = Pendapatan atau upah dalam rupiah.

Ta = Waktu aktual dalam jam.

Ts = Waktu standar dalam jam.

R = Tarif rupiah dalam jam.

Pada cara ini premi yang diberikan adalah sebesar 75%, sehingga berdasarkan contoh di atas upah yang akan diterima adalah :

KARYAWAN	HASIL KERJA/ MINGGU UNIT	JAM KERJA/ UNIT	PENGHEMATAN JAM KERJA/UNIT	TOTAL PENGHEMATAN JAM KERJA	UPAH DASAR MINIMAL	PREMI/INSENTIF	UPAH /MINGGU
A	3.6	11.1	-	-	$80.00	-	$80.00
B	4.0	10.0	-	-	$80.00	-	$80.00
C	6.0	6.7	3.3	20*	$80.00	$30.00**	$110.00
D	8.0	5.0	5.0	40	$80.00	$60.00	$140.00

60** = 20* X 75%X $2***

Tabel 2.6. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Metode Bedaux

D. Sistem Insentif Rowan (*The Rowan Plan*)

Sistem insentif Rowan menghitung suatu indeks efisiensi dengan membagi waktu yang dihemat dengan waktu standar. Kemudian presentase bonus yang diperoleh dikalikan dengan nilai dari waktu kerja.

Metode ini hampir sama dengan metode Halsey, di mana Rowan juga menetapkan standar tugas dari hasil kerja sebelumnya, hanya saja bonus yang ditetapkan sama dengan persentase waktu yang dihemat.

Rumusan dari metode ini adalah sebagai berikut :

- Jika pekerja tidak berhasil mencapai standar

  $E = Ta \; x \; R$

- Jika pekerja berhasil mencapai atau melebihi standar

  $E = Ta.\, R + \frac{Ts - Ta}{Ts} \,.\, R \,.\, Ta$

Di mana :

E = Pendapatan atau upah dalam rupiah.

Ta = Waktu aktual dalam jam.

Ts = Waktu standar dalam jam.

R = Tarif dalam rupiah per jam.

Contoh :

- upah normal/ minggu = $ 80 (1 minggu = 40 jam)
- upah normal/jam = $ 2
- *output* standar/minggu = 4 unit produk = 10 jam kerja/unit.
- Insentif = % jam kerja yang dihemat x upah normal/jam

KARYAWAN	HASIL KERJA/MINGGU	JAM KERJA/UNIT	PENGHEMATAN JAM KERJA/UNIT	% JAM KERJA NORMAL YANG DIGUNAKAN/UNIT	% JAM KERJA NORMAL YANG DIHEMAT/UNIT	UPAH PER JAM	UPAH/MINGGU
A	3.6	11.1	-	111%	-	$ 2.00	$ 80.00

B	4.0	10.0	-	100%	-	$ 2.00	$ 80.00
C	6.0	6.7	3.3	66.7%	33.3%	$ 2.66	$ 106.00
D	8.0	5.0	5.0	50.0%	50.0%	$ 3.00	$ 120.00

2.66 = (100% + 33.3%) X $ 2

106.40 = 40 X 2.66

Tabel 2.7. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Menurut Metode Rowan

2.4.1.3 Sistem Upah Insentif Kelompok

Metode ini memiliki perhitungan dalam dua tahap, yaitu menghitung besarnya total upah insentif yang akan diterima kelompok kerja dan menghitung distribusi pembagian upah insentif kelompok kepada masing-masing anggota kelompok tersebut.

Sistem upah insentif kelompok ini dilakukan pada pekerjaan-pekerjaan di mana :

- Kecepatan produksi terbatas, seperti kegiatan produksi yang dilakukan di atas suatu sistem ban berjalan, sehingga seorang pekerja tak mungkin mengerjakan pekerjaan lebih dari kapasitas ban berjalan tersebut.
- Tidak memungkinkan melakukan pengukuran individual secara efektif.
- Pekerjaan dengan operasi-operasi yang saling bergantungan satu sama lain.

Besarnya upah insentif per kelompok dapat didasarkan pada metode – metode yang telah dijelaskan di atas. Dalam hal ini, seluruh anggota kelompok diangap seolah-olah merupakan satu kesatuan atau satu unit pekerja. Setelah besarnya upah insentif kelompok ini selesai dihitung , upah ini dapat di distribusikan menurut cara sebagai berikut :

1. Menurut pembobotan pekerjaan

   Pada metode ini suatu kegiatan dibagu menjadi beberapa elemen pekerjaan yang lebih kecil, kemudian elemen kegiatan tersebut diberi bobot. Pembobotan disesuaikan dengan faktor yang akan digunakan untuk menilai kegiatan

tersebut, seperti tingkat kesulitan , tingkat kebutuhan , kondisi kerja, penggunaan tenaga dan lain-lain. Tabel berikut ini merupakan contoh pendistribusian upah menurut pembobotan pekerjaan.

Nama Buruh	No	Elemen Gerakan	Bobot Elemen Kegiatan	Jml. Bobot buruh atau kelompok	Upah Insentif Kelompok	Upah Insentif Buruh
X	1	X_1	15			
	2	X_2	10	0,50	1200	600
	3	X_3	5			
Y	1	Y_1	5			
	2	Y_2	6	0,25	1200	300
	3	Y_3	4			
Z	1	Z_1	5			
	2	Z_2	5	0,25	1200	300
	3	Z_3	5			

Tabel 2.8. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Kelompok Menurut Pembobotan Kerja

2. Menurut jumlah jam kerja

   Metode pendistribusian ini berdasarkan atas jumlah jam kerja yang telah dipergunakan pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jumlah jam kerja merupakan ukuran prestasi masing-masing pekerja dalam selang waktu tertentu. Dari jumlah ini diperoleh perbandingan jumlah jam kerja masing-masing pekerja terhadap jam kerja total seluruh pekerja dalam kelompok.

   Perbandingan yang diperoleh ini ,bila dikalikan dengan jumlah upah insentif hasil yang dikumpulkan oleh seluruh pekerja, merupakan jumlah upah insentif yang akan diterima masing-masing pekerja. Tabel dibawah ini akan

memberikan gambaran cara pembagian upah insentif menurut jumlah jam kerja.

Nama Buruh	Jml.Jam Kerja Buruh Per Hari	Jam Kerja Buruh Per Jam Kerja Kelompok	Upah Insentif Kelompok	Upah Insentif Tiap Pekerja
A	8	1/6	4800	800
B	12	¼	4800	1200
C	8	1/6	4800	800
D	8	1/6	4800	800
E	12	¼	4800	1200

Tabel 2.9. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Kelompok Menurut Jumlah Jam Kerja

3. Menurut Gaji Pokok

Gaji pokok dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menetapkan perbandingan upah insentif yang berhak diterima oleh masing-masing tiap anggota kelompok. Besar masing-masing gaji pokok telah diketahui , sehingga dalam satu kelompok yang bersangkutan perbandingan gaji pokok setiap pekerja terhadap gaji pokok kelompok tersebut dapat diperoleh. Perbandingan ini jika dikalikan dengan jumlah upah insentif yang dihasilkan kelompok itu akan merupakan besarnya upah insentif yang diterima oleh masing-masing pekerja. Tabel berikut akan memberikan gambaran mengenai cara pendistribusian upah insentif menurut gaji pokok.

Nama Buruh	Gaji Pokok	Gaji Pokok Pekerja/Gaji Pokok Kelompok	Jml. Upah Insentif Kelompok	Jml. Upah Insentif Tiap Pekerja
A	1200	¼	4000	1000
B	750	3/16	4000	750
C	750	3/16	4000	750
D	500	1/8	4000	500
E	1000	¼	4000	1000

Tabel 2.10. Contoh Pendistribusian Upah Insentif Kelompok Menurut Gaji Pokok

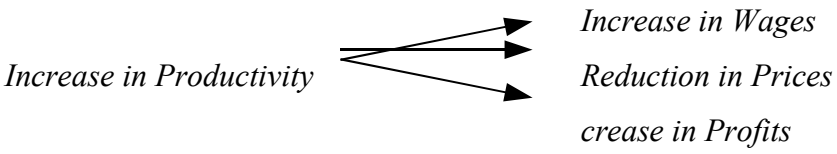
4. Menurut Pembagian Sama Rata

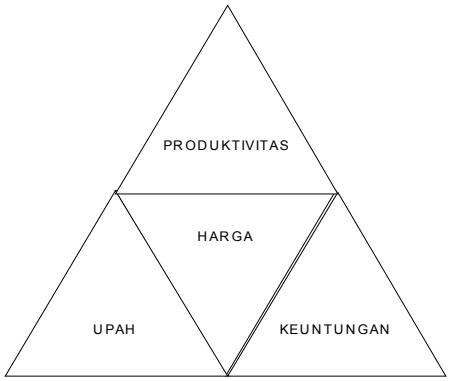
   Cara ini merupakan cara pendistribusian yang paling mudah, yaitu setiap anggota kelompok dianggap mempunyai kemampuan yang sama. Hasil kelompok kerja dibagi sama rata kepada anggota memperoleh bagian yang sama besar. Misalnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, suatu kelompok yang terdiri dari lima orang memperoleh upah insentif yang besarnya Rp.5000,-. Dengan menggunakan metode ini setiap anggota kelompok dianggap mempunyai kemampuan yang sama, oleh karena itu setiap anggota kelompok akan memperoleh upah insentif sebesar Rp.5000,- : 5 = Rp. 1000,-.

2.5 Hubungan Produktivitas, Upah, Harga, dan Keuntungan

Hubungan faktor-faktor ini biasa diuraikan dalam hubungan " prinsip distribusi tiga pihak " (*three-party distribution principle*), yang idenya pertama kali timbul dalam rangka gerakan produktivitas setelah perang dunia berakhir dalam usaha menanggulangi masalah ekonomi Eropa.

Secara lebih sederhana dapat dituliskan sebagai berikut :

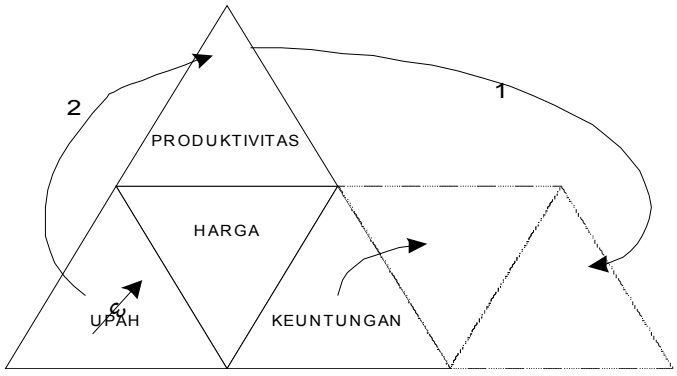




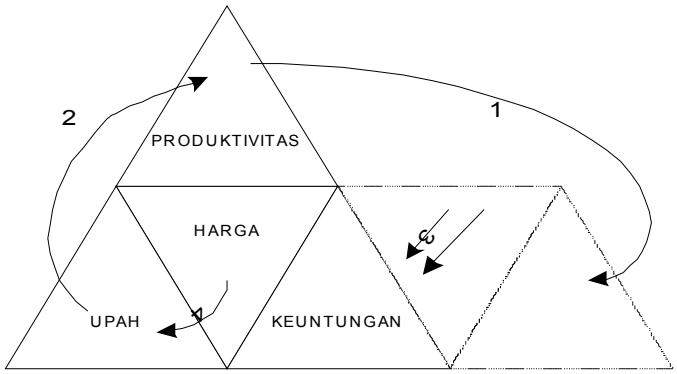
Hubungan keuntungan dengan ketiga faktor lainnya dengan asumsi produktivitas tidak mengalami kenaikan atau statis adalah seperti digambarkan dibawah ini.

Gambar 2.1. Hubungan Kenaikan Produktivitas Dengan Upah, Harga, Dan Keuntungan

Hubungan keuntungan dengan ketiga faktor lainnya dengan asumsi produktivitas tidak mengalami kenaikan atau statis adalah seperti digambarkan pada gambar 2.2 dan 2.3 .



Gambar 2.2 . Produktivitas tetap, Upah naik, Harga Tetap, Keuntungan Turun



Gambar 2.3 . Produktivitas tetap, Upah naik, Keuntungan Tetap, Harga naik

Keterangan Gambar 2.2 dan Gambar 2.3

Bilamana produktivitas tidak ada kenaikan atau tetap, seyoganya upah tidak bergerak naik. Karena bilaman terjadi bahwa upah dituntut naik, maka pilihan harus diambil apakah mempertahankan kepentingan masyarakat dengan tidak menaikkan harga atau mempertahankan kepentingan pengusaha dengan tidak menurunkan keuntungan.