Bab 2
Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Sistem

Terminologi sistem digunakan dalam berbagai cara yang luas sekali, sehingga sulit untuk mendefinisikannya dalam satu pernyataan yang mencakup semua penggunaanya dan yang cukup ringkas untuk memenuhi maksudnya.

Pengertian sistem tergantung pada latar belakang cara pandang orang yang mencoba mendefinisikannya. Menurut hukum, sistem dipandang dari kumpulan aturan-aturan yang membatasi, baik oleh kapasitas sistem itu sendiri maupun lingkungan dimana sistem itu berada, untuk menjamin keserasiandan keadilan. Menurut rekayasa, sistem dipandang sebagai proses masukan (input) yang ditransformasikan menjasi keluaran (output) tertentu. Menurut awam, sistem dipandang sebagai cara atau metode untuk mencapai suatu tujuan. Matematikawan memandang sistem sebagai suatu set persamaan-persamaan simbolik dengan karakteristik tertentu.

Terdapat banyak pengertian tentang sistem yang bisa disimpulkan bahwa sistem dapat berupa kesatuan yang terdiri atas jaringan kerja kausal dari bagian-bagian yang saling bergantungan. Pilihan terhadap hubungan antara tiap-tiap bagian ini akan ditentukan oleh tujuan spesifik dari sistem. Singkatnya, sistem adalah kumpulan obyek-obyek yang saling berinteraksi dan bekerja bersama-samaa untuk mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan yang kompleks. Obyek yang dimaksud disini adalah bagian-bagian dari sistem, seperti input, proses, output pengendalian umpan balik dan batasan-batasan, di mana setiap bagian ini mempunyai beberapa nilai atau harga yang bersama-sama menggambarkan keadaan sistem pada suatu ikatan antara obyek-onyek dalam proses sistem, antara sistem dan subsistem, sehingga dihasilkan suatu perilaku sistem tertentu. Setiap perilaku mengarah kepada suatu sitem performansi (unjuk kerja) yang mengendalikan dan mengarahkan sistem pada suatu tingkat prestasi tertentu.

2.2 Penilaian Prestasi Kerja

Pernilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memperbaiki umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tenaga kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

   Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

b. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

   Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

c. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

   Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

d. Ketidak-akuratan informasional

   Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

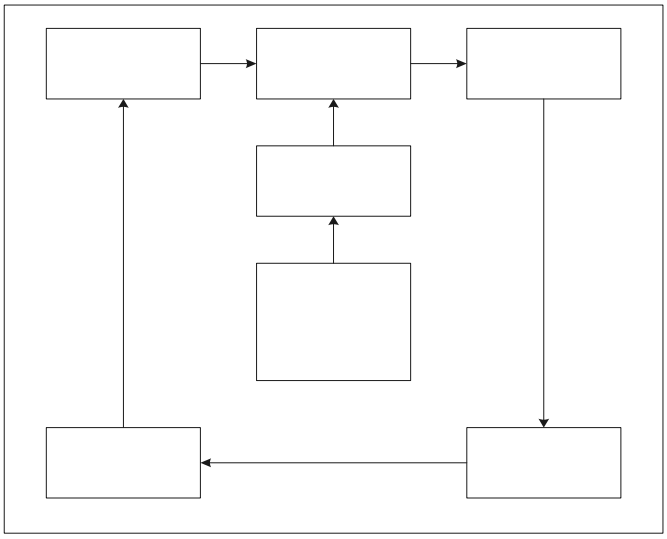
e. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

   Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan-kesalahan tersebut.

f. Tantangan-tantangan eksternal

   Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Departemen persoalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriterai tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi prestasi kerja nyata. Pada umumnya, atasan langsung yang melaksanakan penilaian pelaksanaan kerja.



Gambar 2.1 Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

2.3 Pengertian Upah

Upah merupakan suatu faktor yang penting bagi pekerja, karena bagaimanapun juga upah bagi pekerja merupakan tempat tergantung akan kelangsungan hidupnya. Jadi upah merupakan hal sangat amat penting bagi pekerja sehingga mereka mau bekerja semata-mata hanya karena adanya upah tersebut.

Upah mempunyai banyak pengertian, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Upah menurut hukum alam

   Upah adalah imbalan yang diberikan berdasarkan pertimbangan bagaimana memelihara dan memulihkan tenaga pekerjaa yang telah dipakai.

b. Upah menurut hukum besi

   Upah adalah imbalan yang diberikan sebatas keharusan hidup pekerja.

c. Upah menurut dana

   Upah adalah imbalan yang diberikan tergantung besarnya dana yang tersedia untuk pekerja dan jumlah pekerja.

d. Upah menurut etika

   Upah adalah imbalan yang layak diberikan sesuai dengan produktivitas kerja.

e. Upah menurut sosial

   Upah adalah imbalan yang diberikan sesuai dengan produktifitas kerja.

f. Upah menurut UU kecelakaan tahun 1974 no. 33, pasal 7 ayat a dan b.

   - Upah adalah tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima pekerja sebagai ganti pekerjaan.
   - Perumahan, makanan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma, yang nilai ditaksir menurut harga umum di tempat itu.

g. Upah menurut Edwin B. Flippo

   Upah adalah harga untuk jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain

h. Upah menurut Hadi Poernomo

   Upah adalah jumlah keseluruhan yang dibayarkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan tenaga kerja meliputi masa atau syarat tertentu.

i. Upah menurut Prof. Dr. F J H M Van Der Van

   Upah adalah objektif kerja ekonomis.

j. Upah menurut Dewan Penelittian Pengupahan Nasional

   Upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan atau akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan-peratuaran dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja.

2.4 Prinsip Dasar Pemberian Upah

Dalam menentukan besarnya upah yang harus dibayarkan kepada karyawan, perusahaan harus memilih metode perhitungan upah. Dalam sistem pemberian harus memilih metode perhitungan yaitu sistem pemberian upah tetap menurut unit waktu (*nonincentive plan*) dan sistem pemberian upah berubah menurut hasil atau kualitas hasil kerja atau produktivitas karyawan(*incentive plan*).

Adapun karakteristik sistem pembayaran upah yang menarik bagi karyawan sehingga dapat merangsang mereka untuk bekerja lebih baik adalah sebagai berikut :

a. Mudah dimengerti

   Karyawan selalu ingin mengetahui cara-cara pelaksanaan sistem pembayaran upah mereka, sehingga mereka yakin bahwa upah yang diterimanya sesuai dengan hasil kerjanya. Oleh karena itu sistem pembayaran upah harus sederhana, atau jika digunakan suatu cara yang rumit harus diberikan penjelasan kepada seuruh karyawan.

b. Mudah dihitung

   Pada umumnya karyawan cenderung untuk dapat menghitung hasil kerja mereka dari waktu ke waktu dan mencocokannya pada upah yang diterima. Jika mereka tidak dapat menghitung sendiri atau membutuhkan waktu yang lama untuk menghitung, maka kepercayaan mereka pada sistem pembayaran upah tersebut akan hilang dan tentunya hal ini akan mengurangi hasil kerja mereka.

c. Motivasi efektif

   Sistem pembayaran upah hendaknya juga menyediakan upah perangsang untuk pekerjaan-pekerjaan khusus. Hal ini memerlukan suatu standar yang dapat dicapai pekerja yang terampil dan tidak menurunkan motivasi karyawan yang kurang mampu.tetapi jika keterampilannya dijadikan standar, sebaiknya pemberian upah perangsang tidak didasarkan atas jumlah produksi, karena para pekerja berusaha meningkatkan hasil produknya tanpa memperhatikan kualitasnya.

d. Hubungan antara kerja dan saat pembayaran upah

   Sebaiknya semua pembayaran upah perangsang dibayarkan setelah pekerja menyelesaikan pekerjaannya. Jumlah upah dan cara perhitungannya harus diketahui pekerja sebeumnya.

e. Stabil

   Sistem pembayaran upah harus relatif stabil dan tidak terlalu bervariasi. Karena dengan seringnya perubahan dapat timbul kesan penipuan terhadap karyawan oleh pihak manajemen. Maka perlu pemikiran lebih lanjut untuk menetapkan sistem pembayaran upah yang dapat bertahan untuk jangka waktu yang panjang.

2.5 Jenis-jenis Upah Perangsang

2.5.1 Sistem upah perangsang berdasarkan hari kerja

Sistem upah perangsang berdasarka hari kerja merupakan sistem upah perangsang yang paling tua. Dari sistem ini telah dikembangkan beberapa sistem lain. Sistem ini mengguanakan satuan unit waktu sebagai dasar pembayaran. Metode yang didasari sistem ini biasanya disebut metode tarif harian (*day rate method*) ini yang teridiri dari dua macam, yaitu :

1. Differential day rate
2. Measured day rate

Sedangkan periode pembayarannya dilakukan per jam, per hari, per minggu, per bulan, per tahun atau periode tertentu yang telah disetujui bersama. Diperlukan pengawasan waktu yang agak ketat mengingat pembayaran didasarkan atas waktu kerja. Metode ini sangat cocok digunakan untuk pembayaran upah pekerjaan pekerja langsung pada bagian produksi. Dalam hal ini upah diperhitungkan dengan mengalikan jumlah kerja terhadap upah per jam :

$$E = H_a \times R_h \quad \text{.....} \quad (2.1)$$

Dimana : E = upah yang diterima

H_a= jam nyata

R_h= tarif per jam

Sistem kerja harian ini telah dipakai secara meluas karena mempunyai kelebihan antara lain:

- Sederhana perhitungannya dan mudah dimengerti
- Tidak membutuhkan penetapan jumlah standar sebagai dasarperhitungan upah
- Tidak adanya tuntutan peningkatan kecepatan atau adanya hukuman bagi karyawan dengan kemampuan rata-rata atau di bawah rata-rata.

Tetapi pemekaian sistem ini dapat menimbulkan kesulitan bagi perusahaan, yaitu bila perusahaan akan meningkatkan produksi karena pekerja tidak mempunyau motivasi untuk berprestasi lebih tinggi.

Penggunaan sistem ini pada umumnya disarankan untuk digunakan pada kondisi :

- Bila tidak dapat menetapkan keluaran standar dengan tepat
- Bila kualitas, ongkos mesin dan bahan lebih penting dari pada jumlah produksi
- Bila keluaran dapat dikendalikan manajemen dan tidak tergantung pada kemampuan individu
- Bila karyawan tidak menghendaki sistem perupahan yang lain.

2.5.1.1 Differential day rate

Sistem ini dianggap paling sederhana dalam penyususnan upah perangsang. Dalam sistem ini digunakan 2 macam tarif, yaitu tarif yang lebih rendah dan tarif yang lebih tinggi. Setelah suatu jumlah produksi ditetapkan sebagai standar, maka tarif yang lebih rendah digunakan untuk pembayaran karyawan yang tidak mencapai standar yang ditetapkan, sedangkan tarif yang lebih tinggi digunakan untuk pembayaran karyawan yang bisa mencapai standar atau melampauinya. Perhitungan sebagai berikut :

- Untuk pekerja dibawah standar

  (jam kerja nyata) x (tarif bawah standar) ..... (2.2)

- Untuk pekerja diatas standar

  (jam kerja nyata) x (tarif atas standar) ..... (2.3)

Keuntungan sistem ini adalah sederhana, mudah dilakukan dan tidak menimbulkan kesulitan pada pembayarannya. Tetapi sistem ini mempunyai kerugian, yaitu menyulitkan karyawan untuk mencapai puncak efisiensi.

2.5.1.2 Measured day rate

Sistem ini merupakan pengembangan dari rencana waktu Taylor dan Gantt. Dengan sistem ini , keuntungan dari sistem day rate dapat ditingkatkan, sedangkan kerugiannya dapat dikurangi. Dalam sistem ini, karyawan diupah seperti day rate, tetapi tingkat upah per jamnya secara periodik diperbaiki bergantung pada ukuran kecakapannya. Ada beberapa langkah yang dapat dipergunakan untuk menetapkan besarnya upah yang dibayarkan dengan menggunakan sistem ini, yaitu :

- Tarif dasar untuk setiap kelas kerja ditetapkan dengan *job evaluation*
- Sebuah tabel nilai dipersiapkan untuk menunjukan presentasi yang akan ditambahnkan pada tarif dasar karena berbedanya tingkat kemampuan manusia dalam mencapai produktivitas, kualitas, keandalan dan kepandaian dalam banyak hal.
- Tiap karyawan secara periodik, biasanya 3 sampai 6 bulan, dikelompokan menurut tingkat produktivitas, kualitas keandalan dan kepandaian dalam banyak hal.
- Tiap karyawan selama periode tersebut dibayar menurut tarif dasar ditambah dengan persentasi yang telah ditentukan oleh kemampuan individu berdasarkan tabel nilai.

Sebagai penentuan standar digunakan studi waktu dan penilaian dilakukan terpisah antara dua tahap, yaitu penilaian terhadap tarif dasar atau *base rate* yang dinilai adalah :

- Keterampilan yang dibutuhkan
- Tanggung jawab
- Kemampuan mental
- Kondisi kerja
- Penggunaan kemampuan fisik

Sedangkan penilaian terhadap tarif perorangan (*Personal r*ate), yang dinilai adalah :

1. Produktivitas
2. kualitas kerja
3. kepercayaan yang diberikan
4. kemapuan

Keuntungan sistem ini adalah sederhana, mudah dimengerti karyawan, baik untuk mengendalikan efisiensi karyawan, pengawas akan tetap mengawasi kenaikan produksi karena dibayar secara terpisah dan diberi tanggung jawab yang lebih tinggi. Selain itu karyawan akan cenderung berproduksi lebih tinggi, karena ingin memperoleh upah yang lebih tinggi. Tetapi sistem ini mempunyai kerugian yaitu dapat mengakibatkan karyawan kurang bergairah karena perbedaan pada kemampuan yang berikut tidak seberapa lagi.

Sistem ini baik digunakan pada keadaan:

- Bila kemampuan keseluruhan sangat penting untuk pengukuran tarif karyawan.
- Bila standar output tidak dapat ditentukan dengan jelas, dibutuhkan perangsang untuk hasil kerja yang lebih baik
- Bila lebih dibutuhkan peningkatan san kestabilan kemampuan karyawan daripada kemampuan yang tidak menentu.
- Bila mandor/pengawas dimaksudkan untuk melakukan pengawasan terhadap karyawan dan untuk memberikan bimbingan, latihan dan perbaikan.

2.5.2 Sistem upah perangsang berdasarkan produk yang dihasilkan

Pada rencana upah perancanganini praa pekerja dibayarkan sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan, makin banyak produksi yang dihasilkan, makin besar imbalan yang diperoleh. Ada beberapa cara penentuan dalam rencana upah perangsang berdasarkan produk yang dihasilkan, yaitu :

2.5.2.1 Berdasarkan tarif satuan murni

Dasar pembayaran dari sistem tarif satuan ini dibagi menjadi dua :

- Rencana tarif satuan murni

  Pekerja dibayar berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan.

  Rumusnya :

  $$E = Np \times Rp \quad \text{.....(2.4)}$$

  Dimana : Np = jumlah produksi yang dihasilkan

  Rp = tarif upah persatuan

  Kualitas produk tidak diperhatikan, karena yang dipentingkan adalah jumlah produk yang dihasilkan harus sebanyaknya. Bila terjadi gangguan pada proses produksi, pekerja akan dirugikan.

- Rencana tarif satuan yang dijamin

  Merupakan bentuk modern dari rrencana tarif satuan, dimana produksi dai bawah standar diberi jaminan. Pekerja dibayar dengan tarif dasar menurut jam kerja, apabila pekerja bekerja pada atau di atas standar, dibayar dengan tarif satuan. Rumusnya :

  - untuk upah di bawah standar :

    $$Na \times Rh \quad \text{.....(2.5)}$$

  - untuk upah di atas standar :

    $$Np \times Rp \quad \text{.....(2.6)}$$

  dimana : Na = jumlah jam kerja

  Rh = tarif perjam kerja

  Np = jumlah sebenarnya lebih atau sama

  Rp = tarif satuan

  Keuntungan sistem upah perangsang ini adalah :

  - Rencana ini sederhana dan mudah diterapkan pada pekerja
  - Rencana ini adil dan biayanya dapat diterima pekerja
  - Majikan akan mendapat keuntungan berupa hasil produksi

Sedangkan kelemahannya adalah :

- Tarif satuan dinyatakan dengan uang, akibatnya tarif harus diubah jika terjadi perubahan tingkat upah.
- Rencana ini tidak dapat digunakan jika suatu proses bergantung pada proses lainnya.
- Pekerja mempunyai kecenderungan untuk bekerja melebihi kemampuannya, karena tidak ada batas maksimum, sehingga mutu akan cenderung menurun.

2.5.2.2 Rencana tarif satuan differential

Rencana upah ini dikembangkan F.W. Taylor dan digunakan dengan tarif upah untuk pekerjaan yang sama. Tarif upah tinggi apabila jumlah produksi yang dapat diselesaikan lebih atau sama dengan standar yang ditetapkan, dimana produk dihitung adalah produk yang memenuhi standar.,Rumusnya :

- Untuk upah di bawah standar :

$$N_p \ X \ R_{p1} \quad \text{.....(2.7)}$$

- Untuk upah diatas standar atau sama dengan standar :

$$N_p \ X \ R_{p2} \quad \text{.....(2.8)}$$

Dimana :
- N_p = jumlah produksi yang dihasilakan
- R_{p1} = tarif dibawah standar
- R_{p2} = tarif diatas atau sama dengan standar

Keuntungan dari cara ini adalah penghasilan yang diterima pekerja lebih tinggi dan ongkos satuan produk lebih murah, selain itu ongkos total akan lebih rendah karena produk yang tidak memenuhi syarat akan berkurang. Sedangkan kelemahannya adalah tidak memberikan kesempata kepada para pemula untuk mendapatkan hasil yang layak, tidak ada jaminan bagi pekerja yang bekerja di bawah standar sehingga mereka harus bekerja keras dan menimbulkan keadaan tegang. Selain itu standar yang ditentukan biasanya tinggi, karena harus didasarkan pada penelitian yang seksama.

2.5.2.3 Rencana tugas dan bonus dari Gantt

Rencana ini merupakan perbaikan dari rencana Taylor, dengan menggantikan tarif rendah dari Taylor dengan waktu yang dijamin, tetapi memberi bonus yang lebih tinggi bila mencapai hasil yang lebih tinggi atau sama dengan standar.

Rumusnya :

- Untuk upah dibawah standar

$$Ha \times Rh \quad \text{.....(2.9)}$$

- Untuk upah diatas atau sama dengan standar :

$$Rh\,(Ha + P\%\,.Hs) \quad \text{.....} \quad (2.10)$$

Dimana : Hs = Waktu standar

P = Presentasi bonus

Rh = Tarif per satuan waktu

Ha = Jumlah jam kerja

Keuntungan dari rencana upah ini adalah sederhana, adil karena pekerja mendapat penghargaan atas jerih payahnya dan pekerja dapat dengan mudah menghitung sendiri jumlah pendapatannya, selain itu rendana ini dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan yang dapat ditentukan standarnya dan upah perangsang yang diperoleh cukup tinggi. Sedangkan kelemahannya adalah dalam penentuan standar, sehingga dapat memisahkan pekerjaa yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.

2.5.2.4 Rencana upah berganda dari Merrick

Rencana upah ini bertitik tolak dari rencana tarif dari taylor berdasarkan rencana taylor, bonus diberikan sebesar 20 %, masing – masing dibagi menjadi :

- 10 % bonus diberikan kepada karyawan yang mencapai hasil 85 % sampai 100 % dari standar.
- 10 % sisanya diberikan kepada karyawan yang mencapai hasil di atas 100 % dari standar.

Dengan adanya metode ini, maka timbul tiga macam tarif, yaitu :

- Untuk karyawan yang tidak mencapai 85% dari standar, pengasilannya :

  (jumlah unit) X (100% tarif dasar)..... (2.11)

- Untuk karyawan yang mencapai antara 85% sampai dengan 100% dari standar penghasilannya :

  (jumlah unit) X ((100% + 10%) X tarif dasar)..... (2.12)

- Untuk karyawan yang mencapai lebih dari 100% dari standar penghasilannya :

  (jumlah unit) X ((100% + 20%) X tarif dasar)..... (2.13)

2.5.2.5 Rencana effisiensi dari Emerson

Rencana upah ini dikembangkan Harrington Emerson pada tahun 1904 pada perusahaan kereta api, untuk mengatasi nasib karyawan yang selalu dirugikan dalam pembayaran. Rencana ini bukan berdasarkan pada waktu dan unit yang dihasilkan, tetapi berdasarkan data mengenai effisiensi karyawan tiap periode waktu tertentu. Effisiensi ini diperoleh dengan membagi jumlah jam kerja produktif dengan standar jam lengkap. Standar jam lengkap dapat ditentukan dengan studi waktu. Effisiemsi digunakan menurut dasar pembayaran bonus. Cara perhitungan pembayaran menurut Emerson adalah :

- Untuk karyawan yang mencapai efisiensi 67% ke bawah menghasilkannya:

  (jam kerja produktif) X (tarif per jam)= (upah berdasarkan waktu)...(2.14)

- Untuk karyawan yang mencapai effisiensi 67% ke atas, penghasilannya :

  (upah berdasarkan waktu X (1 + bonus yang ditetapkan))..... (2.15)

Keuntungan dari cara ini adalah dapat digunakan untuk mengetahui kemajuan hasil kerja karyawan dan merangsang karyawan untuk meingkatkan prestasinya berupa kemampuan kerja. Sedangkan kelemahannya adalah cara ini sangat sukar dihitung oleh para karyawan dan membutuhkan banyak kerja tulis menulis.

2.5.3 Sistem upah perangsang berdasarkan waktu yang dihemat

Rencana upah perangsang ini berdasarkan pada jumlah waktu yang dapat dihemat tiap pekerja. Rencana upah ini juga bermaksud untuk menurunkan ongkos produksi per unit dan juga untuk menambah penghasilan karyawan. Rencana ini biasanya digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sukar diukur dengan metode studi waktu. Rencana upah ini teridri dari beberapa macam rencana upah seperti dibawah ini.

2.5.3.1 Rencana premi Hasley

Rencana upah ini memungkinkan seseorang dibayar berupa jaminan upah per jam ditambah dengan upah yang diperoleh menurut waktu yang dihematnya. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap unit pekerjaan ditentukan berdasarkan pengalaman dan premi dihitung berdasarkan waktu yang dihemat karyawan. Jika seseorang karyawan dapat menghemat waktu beberapa jam, berarti ongkos untuk pekerjaan tersebut akan turun, sedangkan karyawan bisa memanfaatkan waktu sisanya sebagai tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan berikutnya, sehingga memberikan tambahan penghasilan baginya.

Rencana premi Hasley ini dirumuskan sebagai berikut :

a. Untuk penerimaan dibawah standar :

$$E = H_a \times R_h \quad \text{.....(2.16)}$$

b. Untuk penerimaan diatas atau sama dengan standar :

$$E = (H_a \times R_h) + (\%\ \text{premi} \times (H_s - H_a) \times R_h) \quad \text{.....(2.17)}$$

Keuntungan dari cara ini adalah sederhana, mudah mengkonversi hasil kerja ke dalam premi yang akan diterima dan hanya melibatkan sedikit pekerjaan tulis menulis, juga kontinuitas dari rencana ini akan tetap terjaga karena standar ditentukan dari pekerjaan sebelumnya.

2.5.3.2 Rencana premi Rowan

Metoda upah ini mula-mula dikembangkan James Rowan pada tahun 1898 dan merupakan variasi dari rencana premi Hasley Rowan juga menetapkan standar tugas dari hasil kerja karyawan perbedaan rencana Rowan dengan rencana premi Hasley adalah pada rencana Rowan, bonus yang diberikan sama dengan persentase yang dihemat.

Dari segi penerimaan, cara Rowan akan memberikan penerimaan yang lebih besar daripada cara Hasley. Maka rumus dari penerimaan cara Rowan ini adalah sebagai berikut :

$$E = (Ha \times Rh) \div \left(\frac{Hs - Ha}{Hs} \right) \times (Ha \times Rh) \quad \text{..... (2.18)}$$

2.5.3.3 Rencana Premi Bedaux

Rencana upah ini dikembangkan Charles Bedaux, dimana rencana ini bertitik tolak dari produktivitas tiap karyawan rencana ini menggunakan suatu unit pengukuran yang disebut faktor “B”. Faktor “B” masih dapat digunakan selama masih ada hubungan antara output dengan keadaan fisik karyawan, kecuali kondisi kerjanya diubah. Rencana ini sangat menitik beratkan pengendalian produksi, mengingat berhasil tidaknya suatu upah perangsang sangat tergantung pada pengendalian tersebut. Untuk itu Bedaux berusaha memperoleh hubungan langsung antara kecepatan bergerak dengan panjang suatu siklus kerja, berat benda yang diangkat dan tekanan yang diberikan. Hubungan ini masanya menunjukan suatu perbandingan terbalik antara kecepatan bergerak dengan panjang siklus kerja, berat benda diangkat dan tekanan yang diberikan.

Kecepatan bergerak yang tinggi berarti pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Waktu yang diperlukan untuk bekerja ditambah dengan waktu waktu yang diperlukan untuk istirahat dipakai sebagai penentuan fakto”B” dalam menit.

Rumus untuk rencana ini adalah :

$$E = (Ha \times Rh) + (100\% \times ((Hs - Ha) \times Rh)) \quad \text{..... (2.19)}$$

Dimana : E = Upah yang diterima

Ha = jumlah jam kerja

Hs = waktu standar

Rh = tarif persatuan waktu

Keuntungan dari cara ini adalah sangat baik untuk pengendalian produksi dan dapat digunakan untuk mengetahui perbandingan kemajuan tiap bagian melalui jumlah faktor “B”. Selain itu karyawan dapat mengetahui besar penghasilannya dengan mengetahui nilai faktor “B” yang pekerjaan tulis menulis dan terlalu rumit dan sulit untuk dijelaskan pada para karyawan.

2.5.4 Rencana upah atas dasar kerja sama

Mengingat adanya dua kepentingan yang berbeda antara pekerja dan perusahaan, maka kerja sama yang akan diciptakan antara dua golongan tersebut dangat sulit. Kedua golongan ini biasanya mempunyai kepentingan berlawanan. Oleh sebab itu rencana upah atas dasar kerja sama ini mencoba untuk mengarahkan kedua kepentingan tersebut ke dalam suatu kebijaksanaan yang saling membantu dalam mencapai tujuan utama dari perusahaan, yaitu meningkatkan efisiensi mesin-mesin, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan penghasilan para karyawan.Ada beberapa rencana upah perangsang atas dasar kerja sama ini seperti dibawah ini.

2.5.4.1 Rencana Lincoln

Rencana ini menitik beratkan pada hasil kerja sama antara para karyawan. Rencana ini mengusulkan suatu pembayaran dengan metode tarif satuan dan suatu bonus akhir tahun yang dihitung berdasarkan besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Besarnya bonus berbeda untuk karyawan biasanya, pimpinan dan pemegang saham. “*Merit Rating*” dipertimbangkan berdasarkan faktor-faktor kerja sama. Tiap satuan dihitung dari hasil bagi antara tarif dasar perjam dengan unit kerja perjam dan sebagai pertimbangan keamanan perlu ditambahkan faktor kelonggaran (allowance) pada tarif satuan tersebut.

2.5.4.2 Rencana Seaulon

Bentuk lain dari rencana upah perangsang berdasarkan kerja sama antara karyawan dan pihak pimpinan perusahaan adalah rencana seaulon. Secara garis besar rencana ini bisa dibagi dalam dua hal, yaitu:

1. Menetapkan suatu pengukuran terhadap efisiensi produk seluruh karyawan. Pengukuran terhadap efisiensi produk dilakukan dengan mengukur nilai uang dari produksi atau dengan mencari rasio antara ongkos dan usaha karyawan dengan produksi yang dicapainya.
2. Membentuk suatu panitia yang terdiri dari karyawan dan pihak pimpinan perusahaan, biasanya dibentuk panitia dibidang produksi dan "*screening*".

2.5.5 Rencana dasar atas dasar kelompok

Pengukuran atas dasar kelompok ini dilakukan pada pekerjaan-pekerjaan dimana:

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

Selain beberapa dasar pemberian upah perangsang, masih ada beberapa rencana upah perangsang lainnya, yaitu :

2.5.5.1 Rencana kerja untuk suatu kerja reparasi

Rencana ini membayar upah pekerja dengan tarif per jam ditambah dengan suatu bonus akhir tahun. Perhitungan bonus akhir tahun ini dihitung pada tiap departemen.

2.5.5.2 Rencana upah perangsang untuk kerja yang diukur

Langkah-langkah yang dilakukan dalam rencana ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan standar jam orang per unit, menentukan pendapatan standar jam orang dari seorang pekerja dari suatu kelompok, yang merupakan hasil kali antara unit yang dihasilkan pekerja yang bersangkutan pada suatu hari dengan standar jam kerja pada hari tersebut.

2. Menjumlahkan semua total pendapatan standar jam orang dari pekerja yang bersangkutan dalam satu minggu kerja, misalnnya hasilnya adalah x jam orang.
3. Menghitung jam orang dari kelompok pekerja yang bersangkutan.

Keuntungan dari rencana ini adalah biaya yang dikeluarkan lebih murah, mengingat dilakukan terhadap sekelompok orang, bukan perorangan. Disamping itu rencana ini lebih sederhana untuk pekerjaan yang mempunyai banyak jenis tugas dibandingkan dengan pekerjaan perorangan. Sedangkan kerugiannya adalah rencana ini sangat merugikan bagi anggota kelompok yang rajin jika dalam kelompoknya terdapat anggota yang malas.

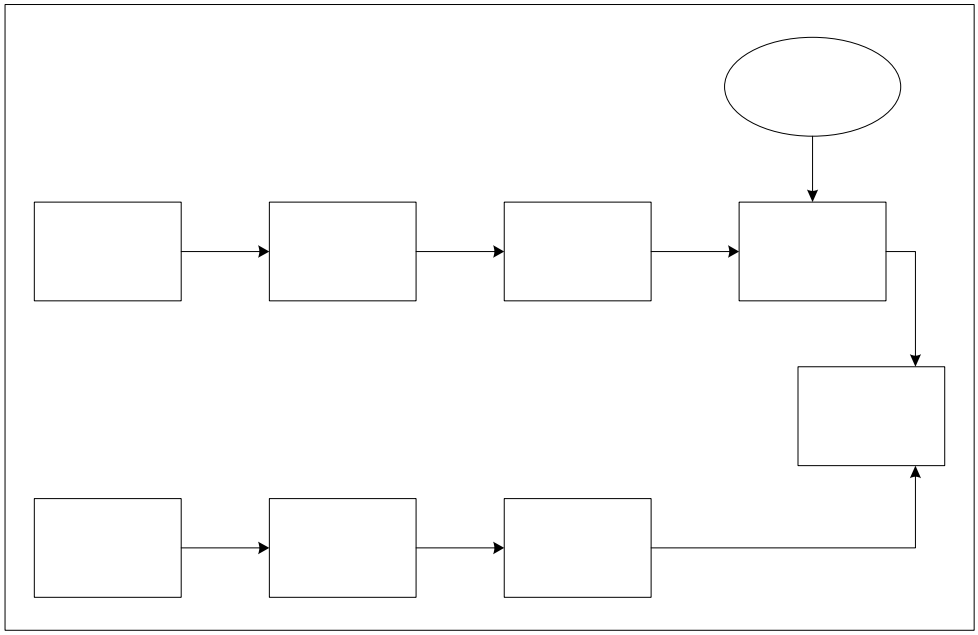
2.6 Hubungan Prestasi Kerja dengan Upah Perangsang

Sistem upah perangsang menunjukan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah “upah perangsang” pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Berbagai bentuk rencana upah perangsang mengkaitkan upah produktivitas individual, rencana-rencana lain dengan produktivitas kelompok, dan rencana-rencana lain lagi dengan produktivitas atau profitabilitas organisasi keseluruhan. Para karyawan yang bekerja dibawah sistem upah perangsang berarti prestasi kerja mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian , penghasilan mereka.

Istilah “upah perangsang” mempunyai pengertian yang terbatas, karena tidak mencakup banyak jenis perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, sistem ini tidak meliputi pembayaran upah kerja lembur, upah untuk waktu tidak bekerja, atau upah diferensial berdasakan shift. Begitu juga, istilah itu pada umumnya digunakan dengan tidak mencakup pembayaran premi untuk pelaksanaan tuigas-tugas yang berbahaya.

Tujuan upah perangsang pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial diatas dan melebihi upah dan gaji dasar. Perbedaan tipe rencana upah perangsang ditunjukan pada tipe karyawan yang berbeda pula.

Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat. Rencana-rencana upah perangsang bemaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi, sistem upah perangsang sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pelengkap proses penentuan upah, seperti ditunjukan dalam gambar 2.2 berikut. Sekali lagi, perundingan kolektif tidak tampak dalam diagram tetapi mungkin dalam banyak kasus akan mempunyai pengaruh yang penting.



Gambar 2.2 Bagan Perbandingan Faktor

Disamping kebaikan-kebaikan dalam memotivasi karyawan, sistem upah perangsang mempunyai banyak masalah. Administrasi upah perangsang dapat sangat kompleks. Seperti halnya seperti pengawasan lainnya, standar-standar harus ditetapkan dan hasil-hasilnya harus diukur. Untuk banyak pekerjaan, berbagai standar dan ukuran adalah sering tidak teliti/tepat atau terlalu mahal utuk

dikembangkan. Ini berarti bahwa sistem upah perangsang bisa menyebabkan ketidaka-adilan. Masalah lain adalah mungkin karyawan tidak dapat mencapai standar karena faktor-faktor yang tidak terkendalikan, seperti penundaan-penundaan pekerjaan atau kerusakan-kerusakan mesin. Dan akhirnya, sistem upah perangsang cenderung hanya memusatkan pada satu aspek (keluaran penjualan, atau harga saham), kadang-kadang mengabaikan berbagai dimensi lain (kualitas, pelayanan, dan sasaran-sasaran jangka panjang).

2.7 Hubungan Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

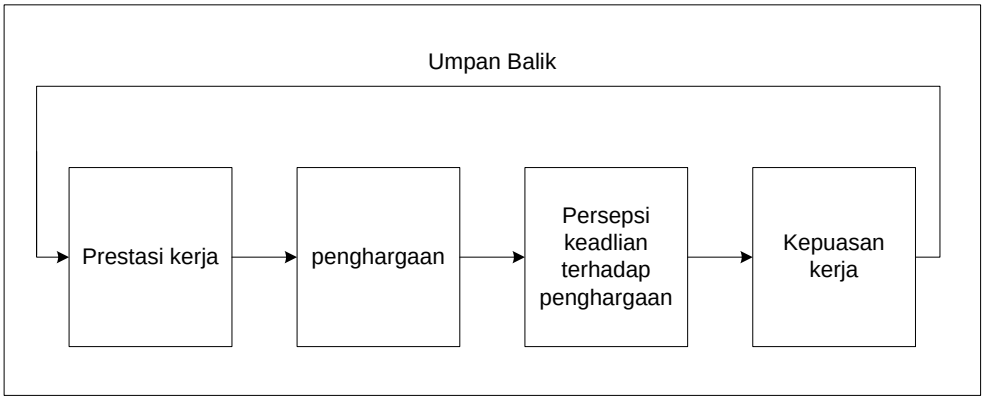
Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi phisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja secara historis sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkankepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang seringada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimana juga kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Masalah pokok hubungan diatas adalah apakah kepuasan kerja mengarahkan ke pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebalikny, prestasi kerja menimbulkan

kepuasan. Seperti ditunjukan dalam gambar 2.3, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja merek, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (kontinyus).



Gambar 2.3 Hubungan antara prestasi kerja dan Kepuasan kerja