Bab 2
Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Upah

Upah dapat diartikan sebagai suatu imbalan yang diperoleh pekerja dari majikan atas prestasi yang telah mereka berikan berdasarkan perjanjian kerjanya. Sedangkan upah minimum dapat diartikan sebagai imbalan paling sedikit yang berhak diterima oleh rata-rata pekerja untuk penggunaan tenaganya.

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah, antara lain :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
   Meskipun hukum ekonomi tidak dapat diterapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi, untuk pekerjaan yang membutuhkan skill tinggi dan jumlah tenaga kerjanya yang langka, maka upah cenderung tinggi, sedangkan untuk jabatan-jabatan yang penawarannya melimpah upah cenderung menurun.
2. Organisasi buruh
   Ada tidaknya atau kuat lemahnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah.
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar
   Keadaan perusahaan atau jumlah dana yang tersedia seringkali mempengaruhi tinggi rendahnya upah.
4. Biaya hidup
   Disuatu tempat dimana biaya hidup relatif tingi, upah juga cenderung tinggi.
5. Pemerintah
   Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah.

6. Produktivitas

Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasinya, seharusnya semakin besar pula upah yang diterimanya, prestasi dalam hal ini dinyatakan dengan produktivitas, yang menjadi masalah adalah belum adanya kesepakatan dalam menghitung produktivitas sebagai dasar pemberian upah perangsang (*insentive*).

2.2 Klasifikasi Upah

Para pekerja menerima upah baik dari sumber finansial, maupun non finansial. Unsur-unsur finansial dapat digambarkan dengan jelas, dapat diukur dan dapat dianalisa serta merupakan bagian terbesar dari pendapatan para pekerja. Sebaliknya pendapatan non finansial, walaupun tidak dapat dianalisa dengan jelas juga berpengaruh bagi diri pekerja.

Adapun pendapatan finansial terdiri dari :

1. Gaji atau Upah

   Gaji atau upah merupakan bagian terbesar dari pendapatan, yang diperoleh pekerja berdasarkan hasil evaluasi perusahaan terhadap hasil pekerjaannya. Gaji atau upah juga disebut elemen dasar pemberian upah.

2. Bonus

   Bonus merupakan pendapatan tambahan dan kesempatan pekerja untuk memperoleh pendapatan diatas rata-rata. Bonus dibayarkan sekaligus sehingga para pekerja memungkinkan dapat membeli kebutuhannya. Bagi perusahaan bonus merupakan ongkos variabel yang memotivasi para pekerja untuk mencapai tujuan jangka pendek.

3. Pendapatan jangka panjang

   Pendapatan jangka panjang ini merupakan pendapatan tambahan bagi pekerja yang berguna untuk memotivasi para pekerja agar mencapai tujuan jangka panjang, terutama untuk pekerja golongan tinggi. Bagi perusahaan pendapatan jangka panjang merupakan ongkos variabel.

4. Tunjangan

   Tunjangan merupakan perlindungan ekonomi bagi pekerja terhadap resiko-resiko yang dialaminya, seperti kematian, ketidak mampuan bekerja atau sakit.

Bagi perusahaan tunjangan merupakan metode dalam memberikan tanggung jawab sosial.

5. Bantuan fasilitas

   Bantuan fasilitas merupakan bantuan perusahaan dalam memanfaatkan fasilitas perusahaan, seperti pembelian-pembelian dengan harga rendah atau tanpa pajak, pembelian dengan cicilan dan lain-lain. Bagi perusahaan bantuan perusahaan merupakan program pelengkap dan untuk menunjukan sikap baik kepada pekerja.

Pendapatan non finansial merupakan bentuk pendapatan pekerja yang diterima dalam bentuk uang dan tidak meliputi ongkos-ongkos.

Pendapatan non finansial terdiri dari :

1. Linkungan perusahaan

   Lingkungan perusahaan mempengaruhi bentuk pengkajian diperusahaan, karena keadaan perusahaan dapat dilihat dari tingkat sosialnya.

2. Lingkungan kerja

   Lingkungan kerja yang baik dapat menambah kesuksesan dalam usaha. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi hasil pekerjaan dengan menambahkan peralatan khusus yang membuat pekerjaan lebih mudah, ruang kerja yang sesuai, kebersihan, tata letak serta dekorasi yang menarik, tersedianya pusat pembelanjaan, fasilitas transportasi, juga gaya manjemen perusahaan, keadilan dalam menerima keluhan dan sebagainya. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas karena kepuasan pekerja dapat dipenuhi.

3. Pendapatan yang tidak dikenai pajak

   Pendapatan ini biasanya berupa subsidi dari perusahaan, fasilitas rekreasi, olah raga, penggantian biaya perjalanan, penggunaan mobil perusahaan dan sebaainya. Bagi perusahaan pendapatan ini sudah diperhitungkan sebaai fasilitas bagi para pekerjanya.

4. Pendapatan yang meningkatkan hasil kerja

   Pendapat ini menolong pekerja untuk bekerja lebih efisien, meningkatkan beban, dan untuk mengembangkan karir. Pendapat ini tidak dapat dalam bentuk uang, tetapi sangat bermanfaat bagi masa depan pekerja.
5. Keuntungan-keuntungan lain

   Pendapatan ini biasanya berbentuk hadiah atau gelar dan penghargaan-penghargaan khusus bagi pekerja yang dapat menunjang pekerjaannya.

2.3 Perencanaan Upah Perangsang

Prinsip-prinsip yang harus direncanakan dalam merencanakan suatu bentuk upah perangsang adalah :

1. Rencana harus sederhana

   Mengandung arti bahwa rencana tidak boleh sulit untuk dimengerti. Pekerja harus dapat menghitung tanpa kesulitan yang berarti. Rencana yang terlalu komplek akan dijauhi oleh pekerja sebab mereka tidak mengerti dan mudah curiga.
2. Rencana harus adil

   Rencana harus dapat menjamin bahwa intensif sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. Rencana harus dapat memberikan rangsangan

   Rencana harus dapat meningkatkan produktivitas pekerja. Biasanya tingkat insentif yang baik tidak kurang dari 25% - 30%.
4. Rencana harus didasarkan pada standar kerja yang wajar
5. Rencana harus didukung para pekerja

   Dukungan para pekerja akan rencana upah sangat besar artinya untuk kesuksesan program ini, sebab jika para pekerja sudah mendukungnya, tentunya mereka akan siap berpartisipasi atas kelancaran program tersebut.
6. Rencana harus didukung manajemen

   Dukungan manajemen dapat membesarkan hati para pekerja yang mendukung rencana.

Upah perangsang (*incentive*) yang banyak dikenal dilingkungan industri atau perusahaan untuk meningkatkan poduktivitas dapat dibagi kedalam 3 tipe yaitu :

1. *Direct financial incentive*

   Adalah peransang berupa upah yang pemberiannya dihubungkan langsung dengan waktu kerja yang dipakai atau jumlah unit yang diproduksi.
2. *Indirect financial incentive*

   Adalah perangsang yang pemberiannya tidak tergantung oleh kriteria seperi pada tipe *Direct financial incentive* diatas. Melainkan didasarkan pada kesempatan yang mungkin nantinya akan didapat, seperti bonus diakhir tahun, kesempatan promosi, sistem pembagian keuntungan yang baik dan sebagainya.
3. *Non financial incentive*

   Adalah perangsang yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan moral pekerja, seperti pemberian penghargaan, kepercayaan, status pekerja yang jelas dan baik, dan sebagainya.

Untuk selanjutnya *incentive* yang akan dikemukakan disini hanyalah yang berkaitan dengan *Direct financial incentive* saja, karena lebih relevan dengan masalah yang dihadapi.

2.4. Jenis-jenis Upah Perangsang

Banyak sistem upah perangsang yang telah dikembangkan dan diterapkan di berbagai tempat untuk membayar para karyawan diantaranya :

2.4.1. Sistem Upah Perangsang Berdasarkan Hari Kerja

Sistem ini menggunakan waktu seperti : jam, hari, minggu, bulan, tahun atau periode tertentu lain yang telah disetujui bersama sebagai dasar pembayarannya. Metode ini sangat cocok sebagai pembayaran untuk pekerjaan yang memerlukan keahlian tinggi, kerja reparasi, pekerjaan dengan jumlah lot yang kecil, atau pekerjaan-pekerjaan buruh tak langsung bagian produksi.

Metode yang biasanya disebut metode tarif harian (*day rate methode*) ini, hanya sedikit modifikasi akan didapatkan dua macam rencana upah perangsang sebagai berikut :

2.4.1.1 *Differential day rate plan*

Sistem ini dianggap paling sederhana dalam penyusunan upah perangsang. Dalam sistem ini digunakan dua macam tarif, yaitu tarif yang lebih rendah dan tarif yang paling tinggi. Setelah suatu jumlah produksi diterapkan sebagai standar, maka tarif yang lebih rendah digunakan untuk pembayaran karyawan yang tidak mencapai standar yang ditetapkan, sedangkan tarif yang lebih tinggi digunakan untuk pembeyaran karyawan yang bisa mencapai standar atau melampauinya. Formulasi upah yang berhak diterima seorang pekerja menurut metode ini adalah sebagai berikut :

- Upah Bawah Standar (UBS)

  = (jam kerja nyata) x (tarif bawah standar)
- Upah Atas Standar (UAS)

  = (jam kerja nyata) x (tarif atas standar)

Jadi jika ditetapkan standar produksi satu hari dengan 8 jam kerja adalah 80 unit, sedangkan tarif bagi yang mencapai standar produksi tersebut akan dibayar 20% lebih besar dari upah dasar Rp.150,- tiap jamnya, maka pekerja A yang menghasilkan 90 unit dalam satu hari akan menerima upah sebesar :

UAS = 120% x Rp.150,- x 8 = Rp.1.440,-

Dan pekerja B yang menghasilkan 70 unit dalam satu hari akan menerima upah sebesar :

UBS = 8 x Rp.150,- = Rp.1.200,-

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

1. Mudah dimengerti oleh para pekerja
2. Mudah sistem pembayarannya

Sedangkan kerugian/kesulitan yang mungkin dihadapi adalah adanya kecenderungan para pekerja untuk mencapai upah atas standar hanya dengan menghasilkan *output* yang lebih sedikit saja atau sama dengan yang jumlah

standar yang ditetapkan, sehingga sulit untuk mencapai tingkat produktivitas yang terbaik.

2.4.1.2 *Measured Day Rate*

Sistem ini merupakan pengembangan dari rencana waktu Taylor dan Gantt. Dengan sistem ini keuntungan dari sistem *day rate* dapat ditingkatkan, sedang kerugian-kerugiannya dapat dikurangi.

Pada sistem upah ini seorang pekerja dikelompokan menjadi 2 yaitu upah tetap dan upah variabel. Upah ini ditentukan berdasarkan :

- Skil yang dibutuhkan
- Tanggung jawab
- Kemampuan mental
- Kondisi pekerjaan
- Penggunaan kemampuan fisik

Sedangkan upah variabel adalah upah yang dapat berfluktasi setiap perode tertentu tergantung dari nilai evaluasi pekerja yag ditentukan berdasarkan *personal rating* mereka yaitu :

- Produktivitas
- Kualitas kerja
- Kepercayaan yang diberikan
- Kecakapan dalam bekerja/kemampuan

Jadi jika penilaian skill, tanggung jawab, kemampuan mental, kondisi pekerjaan, dan penggunaan kemampuan fisik seorang pekerja dapat dihargai dengan upah dasar Rp.100,- per jam. Jadi jika seorang pekerja dapat mencapai *personal rating* 100%, ia berhak mendapatkan tambahan pendapatan sebesar 20% dari upah dasarnya. Sehingga pekerja ini akan menerima upah sebesar :

Rp.100,- + 20% (Rp.100,-) = Rp.120,- perjam

Sedangkan jika pekerja lain dengan upah yang sama tetapi mencapai *personal rating* hanya 75% akan mendapat upah sebesar :

Rp.100,- + (75%) (20%xRp.100,-) = Rp.115,- perjam

Dalam metode ini, upah dikalikan dengan mengalikan jumlah kerja terhadap upah perjam:

U = Ha x Rh

Dimana :

U = Upah yang diterima

Ha = Jumlah jam nyata

Rh = Tarif perjam

Salah satu untuk menghitung jam nyata yang dihabiskan oleh pekerja dalam bekerja adalah 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 perjam yang telah disekepakati, maka didapatkan total upah yang berhak diterima oleh pekerja tersebut pada periode tertentu yang telah disepakati. Berikut ini kita lihat contoh kartu absensi yang sering digunakan organisasi/perusahaan.

No. Absen : NIK Nama : Bagian : T.M. Bekerja :							
Bulan							
Tgl	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Total
Tanda Tangan Nama Jelas							

Gambar 2.1 Contoh kartu absensi

Beberapa alasan penting sehingga metode ini lebih banyak diterapkan, diantaranya :

1. Pekerja merasa aman sebab mereka mengetahui, tanpa memperhatikan produktivitasnya, mereka akan menerima upah yang sama persatuan waktu.
2. Sederhana perhitungannya dan mudah dimengerti, sehingga pekerja dapat menghitung upah mereka masing-masing.
3. Cocok untuk pekerjaan dengan tingkat keahlian yang tinggi.
4. Tidak membutuhkan tenaga administrasi perupahan yang banyak.
5. Dapat digunakan untuk seluruh pekerjaan yang tidak dapat distandarkan.

Tetapi ada juga kelemahannya dari rencana ini yaitu sukarnya memotivasi pekerja agar mau meningkatkan produktivitas mereka.

Oleh karena itu, pemakaian sistem ini dirasakan hanya untuk kondisi sebagai berikut :

1. Bila sukar menentukan standar *output* dengan tepat.
2. Bila kualitas, ongkos mesin dan material lebih berharga dari jumlah produksi.
3. Bila *output* dapat dikendalikan oleh manjemen dan tidak tergantung pada kemampuan individu.

2.4.2. Sistem Upah Perangsang Berdasarkan Produksi yang Dihasilkan

Pada rencana upah perangsang ini para pekerja akan dibayar sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkannya, sehingga semakin banyak produk yang mereka hasilkan akan semakin besar imbalan yang mereka terima.

Ditinjau dari segi metode yang dipakai dalam menghitung upah peransang jenis ini, maka cara pemberian upah perangsang berdasarkan produksi yang dihasilkan dapat dibagi kedalam dua bagian, yaitu :

1. Sistem upah perangsang yang dikaitkan dengan hasil produksi pekerja persatuan waktu.
2. Sistem upah perangsang yang didasarkan pada waktu yang dapat dihemat oleh pekerja perunit produk yang dihasilkan.

2.4.3. Sistem Upah Perangsang Menurut Jumlah Produksi

Pada sistem upah perangsang ini, pekerja akan dibayar berdasarkan banyaknya unit produksi yang berhasil diselesaikan dalam selang waktu tertentu.

Terdapat beberapa cara perhitungan yang dikenal dalam rencana upah perangsang berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan ini :

2.4.3.1 Rencana tarif satuan murni

Pada sistem ini para pekerja akan dibayar sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan, upah yang berhak mereka terima adalah sebesar :

$$E = Np \times Rp$$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja

Np = Jumlah produk yan dihasilkan

Rp = Tarif upah per unit produk

Dalam metode ini, kualitas produk tidak diperhatikan, pekerja dimotivikasi sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan jumlah produk sebanyak mungkin, dan jika terjadi gangguan pada proses produksi, pekerja tetap menerima upah sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan sehingga sistem ini terasa kurang aman bagi pekerja.

2.4.3.2 Rencana tarif satuan yang dijamin

Rencana ini merupakan rencana yang diperbaharui dari rencana tarif satuan murni dengan memberi upah jaminan bagi produksi dibawah standar. Dalam rencana ini, pekerja akan diberi upah berdasarkan jam kerja apabila mereka tidak berhasil mencapai standar yang ditentukan. Besar upah bawah standar ini :

$$UBS = Ha \times Rh$$

Dimana :

Ha = Jumlah jam kerja

Rh = Tarif upah pekerja per jam

Dan untuk yang berhasil mencapai produksi standar yang telah ditentukan, akan menerima upah atas dasar :

$$UAS = Np \times Rp$$

Dimana :

Np = Jumlah produk yang dihasilkan

Rp = Tarif upah per unit produksi

Keuntungan-keuntungan dari penerapan rencana upah ini adalah :

1. Rencana ini sederhana dan mudah diterangkan pada pekerja.
2. Adil dan dapat diterima oleh banyak golongan.
3. Mendatangkan keuntungan yang lebih besar karena turunnya ongkos produksi.

Selain keuntungan diatas terdapat pula kelemahan-kelemahan dari rencana upah ini diantaranya :

1. Tarif satuan dinyatakan dengan uang, karena itu harus selalu diubah jika terjadi perubahan tingkat upah.
2. Rencana ini tidak dapat digunakan dengan baik jika ada ketergantungan antara satu proses dengan proses yang lain.
3. Mutu cenderung menurun, karena pekerjanya hanya mengutamakan kualitas saja.

2.4.3.3 Rencana tarif satuan *differential* dari Taylor

Rencana upah yang dikembangkan oleh Taylor ini, menggunakan dua tarif upah yang berbeda untuk pekerjaan yang sama. Tarif dibayar tinggi (UAS) apabila produk dapat diselesaikan lebih atau sama dengan standar yang ditetapkan, dan tarif dibayar rendah (UBS) apabila produk yang didapat diselesaikan kurang dari standar yang ditetapakan.

UBS = Np x Rp1

UAS = Np x Rp2

Dimana:

UBS = Upah bawah standar

UAS = Upah atas standar

Np = Jumlah produk yang dihasilkan

Rp1 = Tarif per unit produk untuk jumlah dibawah standar

Rp2 = Tarif per unit produk untuk jumlah yang mencapai standar

Keuntungan dari rencana ini adalah :

1. Pekerja dapat memperoleh penghasilan yang lebih tinggi.
2. Motivasi pekerja untuk berprestasi lebih tinggi, menyebabkan berusaha mencari metode-metode kerja yang lebih baik dan cepat, sehingga produk yang tidak memenuhi syarat makin berkurang, hal ini akan menurunkan ongkos total.
3. Rencana ini akan mendorong pekerja dan majikan untuk selalu bekerjasama dalam menghasilkan jumlah yang maksimal dan kualitas baik.

Adapun kelemahannya adalah :

1. Rencana ini tidak memberikan kesempatan pada pemula untuk mendapatkan hasil yang layak.
2. Standar yang ditetapkan tinggi, yang didasarkan pada penelitian yang cermat.
3. Rencana ini tidak memberikan jaminan bagi pekerja yang menghasilkan jumlah dibawah standar, sehingga pekerja harus bekerja keras. Ini menyebabkan pekerja selalu dalam keadaan tegang.

2.4.3.4 Rencana bonus dari gantt

Metode ini merupakan perbaikan dari rencana taylor satuan differensialnya Taylor. Bagi pekerja yang menghasilkan dibawah standar, diberikan upah jaminan yang sesuai dengan jaminan jam kerja pekerja. Sedang pekerja yang mencapai jumlah standar akan diberi tambahan upah dengan persentase tertentu.

- Upah dibawah standar

  UBS = HA X RH

- Upah diatas standar

  UAS = Rh (Hs + P x Hs)

Dimana :

Ha = jumlah jam kerja

Rh = tarif upah persatuan waktu

Hs = waktu standar

P = persentase bonus

Adapun keuntungan-keuntungan dari rencana ini adalah :

1. Rencana ini sederhana dan mudah diterangkan kepada pekerja.
2. Pekerja dapat menghitung upah yang berhak mereka terima setiap saat.
3. Rencana ini cukup adil, karena pekerja mendapatkan imbalan atas jerih payahnya.
4. Rencana ini dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan yang dapat ditentukan standarnya.
5. *insentive* yang didapat cukup tinggi.

Sedangkan kerugiannya adalah:

Menentukan standar harus teliti dengan memisahkan pekerja yang berpengalaman dan yang belum berpengalaman.

2.4.3.5 Rencana Upah *Multiple* dari Merrick

Metode ini memberikan bonus dengan perincian sebagai berikut :

- Upah untuk pekerja yang mempunyai prestasi dibawah 83% dari standar yang ditetapkan :

  U = Np x Rp

- Upah untuk pekerja yang mempunyai pretasi antara 83% dan 100% dari standar :

  U = Np x 100% (Rp)

- upah untuk pekerja yang mempunyai prestasi 100% atau lebih dari standar:

  U = Np x 120%

  Dimana :

  U = Upah yang diterima

  Np = Jumlah produk yang dihasilkan

  Rp = Tarif untuk produksi standar

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

2.4.3.6 Metode Efisisensi dari Emerson

Pada metode ini pekerja yang mendapat bonus adalah pekerja yang dapat mencapai prestasi 67% dari standar. Persentase tersebut akan bertambah dengan naiknya efisiensi para pekerja sesuai dengan tabel yang disusun oleh Emerson yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

Metode ini disusun sebagai berikut :

a. Jika pekerja berprestasi dibawah 67% dari standar, maka upahnya :

   U = Ha x Rh

b. Jika pekerja berprestasi pada 67% keatas dari standar yang telah ditetapkan, maka upah yang diterima :

   U = Ha x Rh + B(Ha x Rh)

   Dimana :

   U = Upah yang diterima

   Ha = Jumlah jam kerja

   Rh = Tarif upah per satuan waktu

   B = Persentase bonus yang didapat dari tabel Emerson

Adapun keuntungan dari metode ini adalah :

- Dapat digunakan untuk mengetahui kemajuan prestasi kerja.
- Dapat merangsang seluruh pekerja agar bekerja lebih efektif.

Tabel 2.1 Skala Bonus Efisiensi Emerson

Efisisensi (% tugas)	Bonus (% upah dasar)	Efisisensi (% tugas)	Bonus (% upah dasar)
67	0.0001	84	0.0553
68	0.0004	85	0.0617
69	0.0011	86	0.0684
70	0.0022	87	0.0756
71	0.0037	88	0.0832
72	0.0055	89	0.0911
73	0.0076	90	0.0991
74	0.0102	91	0.1074
75	0.0131	92	0.1162
76	0.0164	93	0.1256
77	0.0199	94	0.1352
78	0.0238	95	0.1453
79	0.0280	96	0.1557
80	0.0327	97	0.1662
81	0.0378	98	0.1770
82	0.0433	99	0.1881
83	0.0492	100	0.2000

Sedangkan kelemahannya adalah :

- Sukar untuk pekerja untuk menghitung sendiri yang berhak diterimanya.
- Agak rumit sehingga memerlukan petugas khusus.

2.4.4. Sistem Upah Perangsang Berdasarkan Jumlah Waktu yang Dihemat

Rencana upah perangsang ini didasarkan pada jumlah waktu yang dapat dihemat seorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seperti rencana upah yang lain, rencana ini juga bertujuan untuk menurunkan ongkos produksi per unit dan juga untuk menembah penghasilan pekerja. Rencana ini digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sukar diukur dengan metode studi waktu.

Beberapa variasi dan pengembangan model perhitungannya :

2.4.4.1 Metode Halsey

Rencana upah ini memungkinkan seseorang dibayar berupa jaminan upah per jam ditambah dengan upah diperoleh menurut waktu yang dihematnya. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap unit pekerjaan tertentu didasarkan pengalaman premi dihitung berdasarkan waktu yang dihemat karyawan. Jika seorang karyawan dapat menghemat waktu beberapa jam, berarti ongkos untuk pekerjaan tersebut akan turun. Sedangkan karyawan bisa memanfaatkan waktu sisanya untuk menyelesaikan pekerjaan berikutnya, sehingga memberikan imbalan penghasilan baginya, metode ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Bagi pekerja yang tidak mencapai standar, maka upah yang akan diterimanya :

   U = Ha x Rh

b. Bagi pekerja yang berhasil mencapai atau melebihi standar yang ditentukan, akan menerima upah sebesar:

   U = Ha x Rh + p% (Hs - Ha) x Rh

   Dimana :

   U = upah yang diterima
   Ha = Waktu penyelesaian yang sebenarnya
   Rh = Tarif upah persatuan waktu
   Hs = Waktu standar
   P = Persentase tarif upah per jam

   Kelebihan dari metode ini adalah cukup sederhana dan mudah diterangkan kepada pekerja sedang kekurangannya adalah bahwa premi yang diterima tidaklah mencerminkan prestasi yang sebenarnya.

2.4.4.2 Metode Rowan

Rencana upah ini mula-mula dikembangkan oleh James Rowan pada tahun 1898 dan merupakan variasi dari rencana premi Halsey. Rowan juga menetapkan standar tugas dari hasil kerja karyawan sebelumya. Perbedaan rencana Rowan

dengan rencana Halsey adalah pada rencana Rowan, bonus yang diberikan sama dengan persentase waktu yang dihemat.

Rumusan dari metode ini adalah sebagaiberikut :

a. Bagi pekerja yang tidak berhasil mencapai standar, akan menerima upah :

U = ha x Rh

b. Bagi pekerja yang berhasil mencapai standar, akan menerima upah :

$$U = Ha\,x\,Rh + \frac{(Hs - Ha)}{Hs}\,x\,Ha\,x\,Rh$$

Dimana :

Hs = Waktu standar

Ha = Waktu penyelesaian sebenarnya

Rh = Tarif upah persatuan waktu

2.4.4.3 Metode Bedaux

Rencana upah ini dikembangkan oleh Charles Bedaux, dimana rencana ini bertitik tolak dari produktivitas tiap karyawan. Metode ini merupakan metode yang paling ilmiah, tetapi dalam prakteknya sulit untuk diterapkan. Pada metode ini persatuan waktu diukur dengan satuan waktu yang disebut satuan “B”. Bagi buruh yang tidak bisa mencapai nilai standar, akan mendapat upah yang dijamin, sedangkan bagi pekerja yang mencapai standar yang ditetapkan akan mendapat premi 100%.

Rumusan dari metode ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi pekerja yang berprestasi dibawah standar akan mendapat upah :

E = Ha x Rh

b. Bagi pekerja yang berhasil mencapai nilai standar akan mendapat upah :

$$E = Ha\,x\,Rh + 100\%\frac{(Ba - Bs)}{60}\,xRh$$

Dimana :

Ha = Waktu penyelesaian sebenarnya

Rh = Tarif upah per satuan waktu

Ba = Prestasi pekerja dalam satuan Bedaux

Bs = Standar waktu dalam satuan Bedaux

Metode ini dapat mengendalikan produksi, tetapi dalam menentukan jumlah standar akan muncul masalah yang komplek.

2.4.4.4 Metode Angka (*Point Rating*)

Metode upah yang paling lazim digunakan adalah sistem angka. Sistem angka mempunyai pendekatan yang analitis, kualitatif dan lebih rinci untuk menentukan sistem upah peransang.

Langkah pengerjaan :

1. Menentukan jabatan yang akan diteliti
2. Menentukan faktor-faktor jabatan

   Pada umumnya digunakan 4 faktor jabatan yaitu :

   a. Keterampilan

      Pendidikan, pengalaman, inisiatif, pelatihan

   b. Tanggung jawab

      Pada peralatan, hubungan masyarakat/kerjasama

   c. Kegiatan

      Kegiatan badaniah/rokhaniah

   d. Kondisi kerja

      Keadaan lingkungan kerja
3. Menyusun skala faktor-faktor untuk masing-masing faktor jabatan
4. Menilai jabatan dengan skala nilai

Keuntungan Metode *point rating* :

a. Penggunaan faktor tertentu yang telah ditentukan memaksa penilai mempertimbangkan unsur-unsur jabatan yang sama apabila menilai jabatan.
b. Pemberian nilai angka menunjukan tidak hanya mengetahui jabatan mana yang lebih tinggi, tetapi juga mengetahui berapa banyak perbedaan nilai tersebut.
c. Tidak ada suatu sistem angka yang dapat diterapkan untuk semua jenis jabatan dalam organisasi.

Semua organisasi dibentuk berdasarkan tujuan dasar tertantu. Tujuan dasar perusahaan industri adalah untuk menghasilkan dan menjual barang atau jasa tertentu. Maka sudah menjadi tugas bagian manajemen untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai strategi agar sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat diintegrasikan secara efektif, efisien, dan optimal kedalam aplikasinya pada semua aktivitas organisasi. Organisasi merupakan suatu alat sosial dan teknologi yang terlalu luas dan komplek untuk dilaksanakan hanya oleh satu orang. Organisasi hanya bisa dipandang sebagai suatu unit untuk merubah berbagai *input* menjadi *output*. Untuk menjaga kelangsungan hidup dan tercapainya tujuan dari organisasi tersebut, maka perlu pengaturan dan pengarahan kepada anggota dan karyawan dari perusahaan sebagai suatu bentuk dari organisasi secara maksimal, terarah dan terorganisir sesuai dengan prosedur kerja tertentu yang telah ditetapkan.

Maka untuk itulah diperlukan manajemen yang handal dalam menentukan dan memberikan arah organisasi yang akan mengarahkan seluruh personil organisasi atau karyawan perusahaan guna mencapai sasaran perusahaan, karena semakin efektif suatu manajeman dan sistem untuk diaplikasikan maka akan mencerminkan pula efektivitas dan stabilitas sistem manajemen secara menyeluruh.

2.4.5. Sistem Upah atas Dasar Kerjasama

Mengingat adanya dua kepentingan yang berbeda antara pekerja dan perusahaan, maka kerjasama yang akan diciptakan antara dua golongan tersebut sangat sulit. Kedua golongan ini biasanya mempunyai kepentingan yang berlawanan. Oleh sebab itu rencana upah atas dasar kerjasama ini mencoba untuk mengarahkan kedua kepentingan tersebut kedalam suatu kebijaksanaan yang saling membantu dalam mencapai tujuan utama dari perusahaan yaitu meningkatkan efesiensi mesin-mesin, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan penghasilan para karyawan.

Suatu kerjasama biasanya diperlihatkan dalam bentuk seperti :

- Kerjasama secara informasi, semua pihak yang melakukan kerjasama saling memberi dan menerima informasi dari pihak-pihak lain.
- Kerjasama secara nasihat, yaitu kerjasama yang ditunjukan dengan adanya saling memberi saran satu sama lain.
- Kerjasama secara konstruktif, bertujuan untuk memperbaiki dengan tujuan untuk memberikan usul-usul perbaikan.
- Kerjasama secara partisipasi, diperlukan keikutsertaan semua pihak yang bekerja sama guna mencapai suatu keputusan.
- Kerjasama secara partisipasi, diperlukan keikutsertaan semua pihak yang bekerja sama guna mencapai suatu keputusan.

Ada beberapa rencana upah perangsang atas dasar kerja sama seperti dibawah ini :

2.4.5.1 Rencana Lincoln

Rencana ini menitik beratkan pada hasil kerja sama antara para karyawan. Rencana ini mengusulkan suatu pembayaran dengan metode tarif satuan dan satu bonus akhir tahun yang dihitung berdasarkan besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Besarnya bonus berbeda untuk karyawan biasa, pimpinan, dan pemegang saham. "*Merit Rating"* dipertimbangkan berdasarkan faktor-faktor kerjasama, pengetahuan kerja, penampilan, kualitas, dan kuantitas kerja. Tiap satuan dihitung dari hasil bagi (tarif dasar per jam) dengan (unit kerja per jam) dan sebagai pertimbangan keamanan perlu ditambahkan faktor kelonggaran pada tarif satuan tersebut.

2.4.5.2.Rencana Seaulon

Bentuk lain dari rencana upah perangsang berdasarkan kerjasama antara karyawan dan pihak pimpinan perusahaan adalah rencana Seaulon, secara garis besar rencana ini bisa dibagi dalam dua hal yaitu :

a. Menetapkan suatu pengukuran terhadap efisiensi produksi seluruh karyawan.
   Pengukuran terhadap efisiensi produksi dilakukan dengan mengukur nilai uang dari produksi atau dengan mencari rasio antara ongkos dan usaha karyawan dengan produksi yang dicapainya.
b. Membentuk suatu panitia yang terdiri dari karyawan dan pihak pimpinan perusahaan, biasanya dibentuk panitia dibidang produksi dan *screening*.
   Sebelum panitia dibentuk, pekerjaan dibagi dalam beberapa divisi. Pada tiap divisi ditempatkan seorang wakil dari karyawan dan seorang wakil dari pimpinan perusahaan.

2.4.6. Sistem Upah Perangsang Kelompok

Sistem upah perangsang metode ini diterapkan pada pekerjaan yang saling bergantungan antara yang satu dengan yang lainnya. Metode ini dalam perhitungannya terdiri dari dua tahap, yaitu menghitung besarnya total upah perangsang yang akan diterima kelompok kerja dan menghitung distribusi pembagian upah perangsang kelompok kepada masing-masing anggota kelompok tersebut.

Sistem upah perangsang kelompok ini dilakukan pada pekerjaan-pekerjaan dimana:

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

Besarnya upah perangsang perkelompok didapat didasarkan pada metode-metode yang telah diterangkan diatas. Dalam hal ini seluruh anggota kelompok dianggap seolah-olah merupakan suatu kesatuan atau satu unit pekerja terlebih dahulu.

Setelah besarnya upah perangsang perkelompok ini selesai dihitung, upah ini dapat didistribusikan menurut cara berikut :

2.4.6.1 Menurut perbandingan bobot pekerjaan masing-masing anggota kelompok

Dalam hal ini pekerjaan dibagi kedalam beberapa elemen kerja yang lebih kecil dan masing-masing elemen kerja tersebut diberikan bobot sesuai dengan tingkat variabel yang akan digunakan untuk menilai kegiatan tersebut, seperti tingkat kesulitan, tingkat kebutuhan, kondisi kerja dan sebagainya.

Setelah itu, besarnya upah perangsang yang diterima seorang pekerja dapat ditentukan dengan cara :

$$Us = \frac{Bs}{Bt} xUt$$

Dimana :

Us = Upah perangsang untuk seorang pekerja yang bekerja dalam satu kelompok

Bs = Bobot pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja dalam satu kelompok

Bt = Bobot total untuk seluruh pekerja

Ut = Upah perangsang yang ditetapkan untuk satu kelompok

2.4.6.2 Menurut jam kerja masing-masing kelompok

Dalam hal ini prestasi kerja diukur dengan prestasi kerja yang dijalaninya

$$Us = \frac{ts}{tt} xUt$$

Dimana :

ts = jam kerja seorang pekerja anggota kelompok

tt = jumlah total seluruh anggota kelompok

2.4.6.3 Menurut perbandingan gaji pokok masing-masing pekerja

Dalam hal ini besarnya gaji pokok seorang pekerja dianggap merupakan suatu prestasi yang berhasil dicapai oleh pekerja tersebut.

$$Us = \frac{gs}{gt} xUt$$

Dimana :

gs = gaji pokok seorang anggota kelompok

gt = gaji total seluruh anggota kelompok

2.4.6.4 Sama Rata

Dalam hal ini besarnya upah perangsang total dibagi secara merata kepada anggota kelompok yang bersangkutan sehingga masing-masing pekerja mendapatkan bagian yang sama besar.

Us = Ut/n

Dimana : n = jumlah anggota kelompok.