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.

Dalam suatu hubungan kerja, sistem perupahan merupakan suatu hal yang memegang peranan yang sangat penting. Seolah-olah merupakan jembatan penghubung antara pemilik modal, atasan maupun pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk menentukan upah bagi seorang pekerja bukanlah merupakan suatu persoalan yang mudah dan sederhana, karena menyangkut faktor-faktor yang sangat komlpeks dan dinamis, diantaranya menyangkut kesejahteraan para pekerja, kontinuitas dan perkembangan perusahaan dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut dapat berubah setiap saat, baik oleh alasan-alasan yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan, sesuai dengan perkembangan kondisi yang ada.

Dari hal-hal yang diuraikan diatas terlihat bahwa pengembangan suatu organisasi industri tidak akan ada artinya tanpa mengikut sertakan dan memikirkan pengembangan perupahan. Upah yang baik selalu akan didasarkan pada standar hidup yang dimiliki seseorang. Upah ini sangat penting artinya, karena disamping untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi dalam masyarakat, juga akan mewujudkan motivasi lain seperti kepuasan kerja, prestasi dan sebagainya.

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

Upah mempunyai banyak pengertian diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Upah menurut hukum alam

   Upah adalah imbalan yang diberikan berdasarkan pertimbangan bagaimana memlihara dan memulihkan tenaga pekerja yang telah terpakai.
2. Upah menurut hukum besi

   Upah adalah imbalan yang diberikan sebatas keharusan hidup pekerja.
3. Upah menurut dana

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

   Upah adalah imbalan yang layak bagi pekerja.
5. Upah menurut sosial

   Upah adalah amalan yang diberikan sesuai dengan produktivitas kerja.
6. Upah menurut Edwin B. Flippo

   Upah adalah harga untuk jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain.
7. Upah menurut Hadi poernomo

   Upah adalah jumlah keseluruhan yang dibayarkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan tenaga kerja meliputi masa atau syarat tertentu.
8. Upah menurut dewan penelitian pengupahan nasional

   Upah adalah suatu 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 pekerjaan atas dasar suatu perjanjian kerja. (Mulio Nasution, SE, 1994).

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

- 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.

- Organisasi buruh

  Ada tidaknya atau kuat lemahnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah.

- Kemampuan perusahaan untuk membayar

  Keadaan perusahaan atau jumlah dana yang tersedia seringkali mempengaruhi tinggi rendahnya upah.

- Biaya hidup

  Disuatu tempat dimana biaya hidup relatif tingi, upah juga cenderung tinggi.

- Pemerintah

  Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah.

- 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. Rencana Upah Perangsang

Dalam perusahan industri modern dengan produksi massal dan banyak karyawan, upah pekerja dihitung berdasarkan kontrak kerja, yang dirundingkan, telaah produktivitas, evlauasi pekerja, pembagian laba, perencanaan upah insentif, dan upah tahunan yang dijamin. Karena semua upah dibayar untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan, maka sebenarnya unsur insentif ada dalam perencanaan gaji.

Pembentukan dan pengoperasian rencana upah insentif tidak hanya menurut usaha terpadu dari departemen personalia, serikat perkerja, teknisi pabrik, dan para akuntan, tetapi juga kebijakan dan kesediaan setiap pekerja. Agar berhasil rencana upah insentif harus (Usry .F Milton, 1996) :

1) Diterapkan pada situasi dimana seorang pekerja dapat memperbesar keluaranya.
2) Memberikan balas jasa lebih besar untuk keluaran atau hasil diatas standar.
3) Menetapkan standar yang adil sehingga upaya ekstra akan menghasilkan bonus.

2.2.1. Prinsip-prinsip yang Harus Direncanakan Dalam Merencanakan Suatu Bentuk Upah Perangsang

- 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.
- Rencana harus adil

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

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

  Dukungan manajemen dapat membesarkan hati para pekerja yang mendukung rencana.

2.2.2. Tujuan Rencana Upah Perangsang

Tujuan utama dari rencana insentif adalah mendorong pekerja menghasilkan lebih banyak, upah yang lebih tinggi, dan sekaligus mengurangi biaya per unit. Rencana atau program ini berusaha untuk menjamin kenaikan jumlah keluaran, memperketat pengendalian atas biaya pekerja dengan menetapkan biaya-biaya per unit yang lebih seragam, dan berubah dasar penggajian dari jam kerja yang tersisa menjadi pekerjaan yang diselesaikan. Tentunya, dengan memproduksi jumlah yang lebih banyak dalam satu periode maka bayaran pekerja akan naik pula. Dengan adanya jumlah unit produksi yang lebih besar maka ini juga akan menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah untuk gabungan *overhead* pabrik dan biaya pekerja.

2.2.3. Metode Upah Perangsang

Dalam praktiknya, perbedaan antara upah jam kerja dan upah atas keluaran tidak jelas dan tegas. Rencana insentif biasanya melibatkan tarif upah yang didasarkan pada berbagai kombinasi keluaran dan jam kerja.

Berikut beberapa metode upah insentif (Usry. F Milton, 1996) :

A. **Metode Hasil Kerja Langsung** (*Straight Piecework Plan*), adalah salah satu metode upah insentif yang paling sederhana, yang membayar upah tambahan diatas tarif dasar untuk produksi diatas standar. Standar produksi dihitung dalam menit per unit, yang lantas dijabarkan menjadi nilai uang perunit.

B. **Metode Bonus 100%** (100 *Percen Bonus Plan*), merupakan variasi dari metode hasil kerja langsung. Bedanya adalah bahwa dalam rencana ini standarnya bukanlah dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dalam waktu perunit keluaran. yang ditetapkan bukanlah tarif upah per unit melainkan waktu standar yang disediakan untuk menyelesaikan satu unit atau satu pekerjaan dan pekerjaan dibayar atas dasar waktu standar dengan tarif upah perjam bila pekerjaan atau unitnya diselesaikan dalam waktu standar yang kurang.

Metode bonus menjadi 100% menjadi terkenal karena seringnya terjadi kenaikan upah. Standar ini, yang dinyatakan dalam satuan waktu dan kuantitas keluaran, tidak memerlukan penyesuaian bila terjadi perubahan tarif upah.

C. **Metode Bonus Kelompok 100%.** Bidang industri menerapkan metode upah insentif, beberapa diantaranya tergantung pada prestasi pimpinan produksi dari suatu departemen atau keseluruhan pabrik. Operasi-operasi dipabrik yang kerap kali memerlukan karyawan yang bekerja dalam kelompok atau regu yang menggunakan mesin-mesin besar.

Prosedur kelompok kerja ini, seperti yang dirancang untuk insentif perorangan, dimaksudkan untuk mendorong produksi diatas standar minimum. Setiap pekerja dalam kelompok tersebut menerima tarif upah per jam untuk produksi sampai taraf standar keluaran. Unit-unit yang dihasilkan diatas jumlah standar itu dianggap sebagai penghemat waktu bagi seluruh kelompok, jadi masing-masing pekerja menerima pembayaran bonus untuk waktu disamping itu menerima pembayaran upah untuk jam kerja.

2.3. Metode Lain Dalam Penentuan Upah Perangsang (Insentif)

Pada dasarnya terdapat beberapa golongan besar cara pemberian upah perangsang, yaitu sebagai berikut :

1) Pemberian upah perangsang menurut hari kerja.
2) Pemberian upah perangsang menurut hasil kerja (produksi).
3) Pemberian upah perangsang menurut waktu yang dihemat.

2.3.1 Pemberian Upah Perangsang Menurut Hari Kerja

Dalam Sistem ini pengupahan ini jumlah upah yang akan diterima pekerja ditetapkan berdasarkan jumlah jam kerja pekerja tersebut. Sistem ini tidak mempertimbangkan output ataupun tingkat prestasi yang telah berhasil dicapai oleh pekerja selama bekerja.

Menurut sistem pengupahan ini adalah dari segi kesederhanaan dan kecepatan perhitungan. Metode ini merupakan metode pengupahan yang tertua dan bisa digunakan dalam perjanjian antara dua pihak yaitu antara pekerja dan majikan atau sistem kontrak jam kerja.

Kelemahan sistem pengupahan ini adalah kemampuan dan prestasi kerja para pekerja tidak dibedakan. Pekerja dibayar berdasarkan jam kerjanya saja.

Pekerja yang berprestasi tinggi dibayar sama dengan pekerja yang berprestasi kerja rendah sejauh jam kerja meraka sama. Hal semacam ini tentunya akan mengakibatkan turunya semangat kerja dikalangan pekerja yang memiliki prestasi kerja tinggi.

Sistem pengupahan ini menggunakan satuan unit waktu sebagai dasar pembayaran. Metode yang didasarkan sistem ini biasanya disebut metode tarif harian (*Day Rate Method*), yang terdiri dari dua, yaitu :

1. *Differential Day Rate*
2. *Measured Dat Rate*

Untuk periode pembayarannya dilakukan perjam, perminggu, perbulan, pertahun atau periode tertentu yang telah disetujui bersama. Diperlukan pengawasan waktu yang agak ketat mengingat pembayaran didasarkan atas waktu kerja. Metode ini sangat cocok pada pembayaran upah pekerja reparasi, pekerja dengan jumlah lot yang kecil, pekerja yang memerlukan keahlian tinggi dan pekerjaan-pekerjaan langsung pada bagian produksi. Dalam hal ini upah diperhitungkan dengan pengendalian jumlah jam kerja terhadap upah perjam : (Agus Salim Ridwan, 1984).

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

- Perhitungan sederhana dan mudah dimengerti.
- Tidak membutuhkan penetapan jumlah standar sebagai dasar perhitungan upah.

- ❖ Tidak adanya tuntutan peningkatan kecepatan atau adanya hukuman bagi karyawan dengan kemampuan rata-rata dibawah standar.

Tetapi pemakaian sistem ini dapat menimbulkan kesulitan bagi perusahaan, yaitu bila perusahaan akan meningkatkan produksi karena pekerja tidak mempunyai motivasi lebih tinggi.

Penggunaan sistem ini pada umumnya disarankan untuk digunakan pada kondisi :

- ❖ Bila tidak dapat menetapkan keluaran standar dengan cepat.
- ❖ 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.

2.3.1.1. *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 dibawah standar

  E = (jam kerja nyata) x (tarif bawah standar)

- ➢ Upah diatas Standar

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

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

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 :

- Upah diatas Standar

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

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

- Upah dibawah standar

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

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

- Sederhana.
- Mudah dilakukan dan tidak menimbulkan kesulitan pembayaran.
- Mudah dimengerti oleh para pekerja.

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.

2.3.1.2. *Measured Day Rate*

Sistem ini merupakan pengembangan dari rencana waktu Taylor dan Gantt. Dengan sistem ini keuntungan dari sistem *Day Rate* dapat ditingkatkan, sedangkan kerugian-kerugiannya dapat dikurangi.

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 Elevation.*
- Sebuah tabel nilai persiapan untuk menunjukan prestasi yang akan ditambahkan pada tarif dasar karena berbedanya tingkat kemampuan manusia dlam mencpai produktivitas, kualits, keandalan dan kepandaian dalam banyak hal.
- Tiap karyawan secara periodik, biasanya 3 sampai 6 bulan, dikelompokan menurut tingkat produktivitas, kualits, keandalan dan kepandaian dalam banyak hal.

- Tiap karyawan selama periode tersebut dibayar menurut tarif dasar ditambah dengan presentase yang telah ditentukan oleh kemampuan individu berdasarkan tabel nilai.

Sebagai penentu standar digunakan studi waktu dan penilaian yang dilakukan terpisah antara dua tahap, yaitu penilaian terhadap tarif dasar atau *Base Rate* yang dinilai adalah :

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

Sedangkan penilaian terhadap tarif perorangan (*Personal Rating)* yang dinilai adalah :

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

Keuntungan sistem ini adalah sederhana, mudah dimengerti karyawan, baik untuk 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,- per jam

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,- per jam

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

E = Ha x Rh

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

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 keuntungan-keuntungan dari penerapan rencana upah ini adalah :

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

Sedangkan 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 :

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

2.3.2. Pemberian Upah Perangsang Menurut Hasil Kerja

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.

2.3.2.1. Berdasarkan Tarif Satuan Murni

Dasar pembayaran dari sistem tarif satuan ini dibagi menjadi dua :

2.3.2.1.1. Rencana Tarif Satuan Murni

Pada sistem ini para pekerja akan dibayar sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan. (Agus Salim Ridwan, 1984), upah yang berhak mereka terima adalah sebesar :

$$E = Np \times Rp$$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

Np = Jumlah produk yang dihasilkan.

Rp = Tarif upah per unit produk.

Dalam metode ini, kualitas produk tidak diperhatikan, pekerja di motivasi 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.

2.3.2.1.2. Rencana Tarif Satuan Yang Dijamin

Rencana ini merupakan rencana yang diperbaharui dari rencana tarif satuan murni, diamana produksi yang dibawah standar akan tetap diberi jaminan. Pekerjaan dibayar dengan tarif dasar menurut jam kerja, apabila pekerja bekerja diatas standar atau dibawah standar dibayar dengan tarif satuan. (Agus Salim Ridwan, 1984).

- Upah dibawah standar

$$E = Na \times Rh$$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

Na = Jumlah jam kerja.

Rh = Tarif upah pekerja per jam.

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

- Upah diatas standar

  E = Np x Rp

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

Np = Jumlah produk yang dihasilkan.

Rp = Tarif upah per unit produksi/tarif satuan.

Keuntungan-keuntungan dari penerapan rencana upah ini adalah :

- Rencana ini sederhana dan mudah diterangkan pada pekerja.
- Rencana ini adil dan dapat diterima oleh banyak pekerja.
- Majikan akan mendapatkan keuntungan berupa hasil produksi dengan ongkos satuan rendah bila produksi diatas standar.

Sedangkan kelemahan-kelemahan dari rencana upah ini diantaranya :

- Tarif satuan dinyatakan dengan uang, akibatnya tarif harus selalu diubah jika terjadi perubahan tingkat upah.
- Rencana ini tidak dapat digunakan dengan baik jika ada suatu proses ketergantungan antara satu proses dengan proses yang lain.
- Pekeraja mempunyai kecenderungan untuk bekerja melebihi kemampuannya, karena tidak ada batas maksimum, sehingga mutu akan cenderung menurun.

2.3.2.2. Rencana Tarif Satuan *Differential*

Rencana upah yang dikembangkan oleh Taylor ini, menggunakan dua tarif upah yang berbeda untuk pekerjaan yang sama. Tarif dibayar tinggi (Upah diatas standar) apabila produk dapat diselesaikan lebih atau sama dengan standar yang ditetapkan, dimana produk yang dihitung adalah produk yang memenuhi standar tertentu. (Agus Salim Ridwan, 1984)

- Upah dibawah standar

  E = Np x Rp1

- Upah diatas standar

  E = Np x Rp2

Dimana:

E = Upah yang diterima pekerja.

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 :

- Pekerja dapat memperoleh penghasilan yang lebih tinggi.
- 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.
- Dihindarkan ketidak puasan pekerja, karena penentuan tarif didasarkan pada penilaian yang lebih tinggi.
- Rencana ini akan mendorong pekerja dan majikan untuk selalu bekerjasama dalam menghasilkan jumlah yang maksimal dan kualitas baik.

Adapun kelemahannya adalah :

- Rencana ini tidak memberikan kesempatan pada para pemula untuk mendapatkan hasil yang layak.
- Standar yang ditetapkan biasanya tinggi.
- Rencana ini tidak memberikan jaminan bagi pekerja yang menghasilkan jumlah dibawah standar, sehingga pekerja harus bekerja keras. Ini menyebabkan pekerja selalu dalam keadaan tegang.

2.3.2.3. Rencana Tugas dan Bonus Dari Gantt

Rencana ini merupakan perbaikan dari rencana tarif Satuan differensialnya Taylor. Dengan menggantikan tarif rendah dari rencana Satuan differensialnya Taylor dengan waktu yang dijamin, tetapi memberi bonus yang tinggi bila mencapai hasil yang lebih tinggi atau sama dengan standar. (Agus Salim Ridwan, 1984).

- Upah dibawah standar

  E = Ha X Rh

- Upah diatas standar

  E = Rh (Hs + P% x Hs)

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.
Ha = Jumlah jam kerja.
Rh = Tarif upah persatuan waktu.
Hs = Waktu standar.
P% = Persentase bonus.

Adapun keuntungan-keuntungan dari rencana ini adalah :

- Rencana ini sederhana dan mudah diterangkan kepada pekerja.
- Rencana ini cukup adil, karena pekerja mendapatkan imbalan atas jerih payahnya dan pekerja dapat dengan mudah menghitung sendiri jumlah pendapatannya.
- Selain itu rencana ini dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan yang dapat ditentukan standarnya.
- Upah perangsang yang didapat cukup tinggi.

Sedangkan kelemahannya adalah:

Dalam menentukan standar, sehingga dapat memisahkan pekerja yang berpengalaman dan yang belum berpengalaman.

2.3.2.4. Rencana Upah Berganda Dari Merrick

Metode ini memberikan bonus dengan perincian sebagai berikut :

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

  E = Np x Rp

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

  E = Np x 100% (Rp)

❖ Upah untuk pekerja yang mempunyai prestasi 100% atau lebih dari standar:

E = Np x 120% (Rp)

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.

2.3.2.5. Rencana Efisisensi dari Emerson

Pada rencana upah ini dikembangkan Harrington Emerson pada tahun 1904 pada perusahaan kereta api, untuk mengatasi nasib karyawan yang selalu dirugikan dalam pembayaran. Remcana ini bukan berdasarkan waktu dan unit yang dihasilkan, tetapi berdasarkan data mengenai efisiensi karyawan tiap periode waktu tertentu. Efisiensi ini diperoleh dengan membagi jumlah jam kerja produktif dengan standar jam lengkap. Standar jam lengkap dapat ditentukan dengan studi waktu. Efisiensi digunakan sebagai dasar pembayaran bonus.

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 :

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

E = Ha x Rh

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

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

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.

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 para karyawan dan merangsang karyawan untuk meningkatkan prestasi berupa pengalaman dan kemampuan kerja.
- Dapat merangsang seluruh pekerja agar bekerja lebih efektif.

Sedangkan kelemahannya adalah :

- Cara ini sangat sukar untuk pekerja menghitumg sendiri yang berhak diterimanya.
- Agak rumit sehingga memerlukan petugas khusus.

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

2.3.3. Pemberian Upah Perangsang Menurut Waktu Yang Dihemat

Rencana upah perangsang ini berdasarkan pada jumlah waktu yang dapat dihemat tiap pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rencana upah ini juga bertujuan untuk menurunkan ongkos produksi per unit dan juga untuk menembah penghasilan pekerja. Rencana ini biasanya digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sukar diukur dengan metode studi waktu.

Rencana ini terdiri dari beberapa macam seperti dibawah ini :

2.3.3.1. 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: (Agus Salim Ridwan, 1984)

- Untuk penerimaan dibawah standar :

  $E = Ha \times Rh$

- Untuk penerimaan diatas atau sama dengan standar :

  $E = Ha \times Rh + p\% \times (Ha - Hs) \times Rh$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.
Ha = Waktu penyelesaian yang sebenarnya/jumlah jam kerja.
Rh = Tarif upah persatuan waktu.
Hs = Waktu standar.
P = Persentase tarif upah per jam.

Adapun keuntungan-keuntungan dari metode ini adalah :

- Sederhana dan mudah diterangkan kepada pekerja.
- Kontinuitas dari rencana ini akan tetap terjaga karena standar ditentukan dari pekerjaan sebelumnnya.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- ❖ Premi yang diterima tidaklah mencerminkan prestasi yang sebenarnya.

2.3.3.2. 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.

Dari segi penerimaan, cara rowan akan memberikan penerimaan yang lebih besar dari pada cara Hasley. Maka rumus dari penerimaan cara Rowan ini adalah sebagai berikut : (Agus Salim Ridwan, 1984).

- ➢ Untuk penerimaan dibawah standar :

  E = Ha x Rh

- ➢ Untuk penerimaan diatas atau sama dengan standar :

$$E = (Ha\ x\ Rh) + \left\{\left(\frac{(Hs - Ha)}{Hs}\right) x (Ha\ x\ Rh)\right\}$$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.
Ha = Waktu penyelesaian yang sebenarnya/jumlah jam kerja
Rh = Tarif upah persatuan waktu
Hs = Waktu standar

2.3.3.3. Metode Bedaux

Rencana upah ini dikembangkan oleh Charles Bedaux, dimana rencana ini bertitik tolak dari produktivitas tiap karyawan. Metode ini menggunakan suatu unit pengukuran waktu yang disebut faktor “B”. faktor “B” masih dapat digunakan selama masih ada hubungan antara output dengan keadaan fisik karyawan, kecuali kondisi kerjanya berubah. Rencana ini sangat menitik beratkan pengendalian produksi, mengingat berhasil tidaknya suatu upah perangsang sangat bergantung pada pengendalian tersebut. Untuk ini Bedaux berusaha memperoleh hubungan

langsung antara kecepatan bergerak dengan panjang suatu siklus kerja, berat benda yang diangkat dan tekanan yang diberikan. Hubungan ini biasanya menunjukan perbandingan terbalik antara kecepatan bergerak dengan panjang siklus kerja, berat benda yang diangkat dan tekanan yang diberikan.

Kecepatan gerak yang tinggi berarti pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Waktu yang diperlukan untuk bekerja dengan waktu yang diperlukan untuk istirahat dipakai sebagai penentuan faktor "B" dalam menit.
Rumus untuk rencana ini adalah sebagai berikut : (Agus Salim Ridwan, 1984)

- Untuk penerimaan dibawah standar :

  E = Ha x Rh

- Untuk penerimaan mencapai nilai standar :

  E = $(Ha\ x\ Rh) + (100\% x (Hs - Ha) x Rh)$

Dimana :

E = Upah yang diterima pekerja.
Ha = Waktu penyelesaian yang sebenarnya/jumlah jam kerja
Rh = Tarif upah persatuan waktu
Hs = Waktu standar

Adapun keuntungan-keuntungan dari metode ini adalah :

- Sangat baik untuk pengendalian produksi.
- Dapat digunakan untuk mengetahui perbandingan kemajuan tiap bagian melalui jumlah faktor "B" yang diperolehnya.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- Melibatkan banyak pekerjaan tulis menulis dan terlalu rumit.
- Sulit dijelaskan pada para karyawan.

2.3.3.4. 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* :

- ❖ Penggunaan faktor tertentu yang telah ditentukan memaksa penilai mempertimbangkan unsur-unsur jabatan yang sama apabila menilai jabatan.
- ❖ Pemberian nilai angka menunjukan tidak hanya mengetahui jabatan mana yang lebih tinggi, tetapi juga mengetahui berapa banyak perbedaan nilai tersebut.
- ❖ 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.