Bab 2
Tinjauan Pustaka

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua pekerjaan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih atau mengorganisasikan dan melayani pegawai.

Gorda (2004:10) menyatakan bahwa: Sumber daya manusia merupakan kemampuan baik potensial maupun efektif yang dimiliki oleh manusia atau anggota organisasi yang terdiri dari kecerdasan spiritual (*Spiritual Qoutient*), kecerdasan berpikir (*Intelligence Qoutient*), kecerdasan emosional (*Emotional Qoutient*) dan keterampilan fisik (*Physical Qoutient*).

Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, minatnya dan kesempatan untuk bekerja sebaik mungkin. Manajemen yang baik dalam sebuah perusahaan berusaha menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Oleh karena itu manajemen berusaha mencari tenaga kerja yang cocok dengan bidang pekerjaan, kemudian meltih, memotivasi, mengevaluasi, dan memberi kompensasi. Ini semua merupakan penentu keberhasilan sebuah organisasi di dalam sebuah perusahaan. Kegiatan ini dikenal pula dengan istilah (*Human Resources Management*).

Fungsi dari sumber daya manusia (*Human* Resources) yaitu:

1. Merencanakan kebutuhan staf.
2. Mencari dan merekrut karyawan.
3. Melatih dan mengembangkan.
4. Menilai *performance*.
5. Menetapkan kompensasi atau imbalan.
6. Menyesuaikan dengan perubahan-perubahan.

2.2. Pengertian Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja oleh sebab itu upah dan gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan upah dan gaji yang tepat dalam arti memiliki kedilan *internal*, yaitu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi upah yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadilan *eksternal*, yaitu upah yang diterima sesuai dengan upah yang ada diperusahaan lain untuk pekerjaan yang sama. Sistem upah dan gaji pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah dan gaji kepada karyawan, pendistribusian ini berdasarkan produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup.

2.2.1. Gaji

Gaji adalah upah kerja yang dibayar dalam waktu tetap, sebenarnya bukan waktu yang tetap tetapi secara relatif banyaknya upah itupun sudah pasti jumlahnya sehingga jelas perbedaan pokok antara upah dengan gaji adalah dalam jaminan ketepatan waktu dan kepastian banyaknya upah.

Pengertian tentang gaji sebagaimana yang dinyatakan ***Dessler*** (1998:85) dalam bukunya yang berjudul "Sumber Daya Manusia" mengatakan Gaji adalah uang atau sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai. Selain itu ia berpendapat pula bahwa pada kenyataannya sistem pembayaran karyawan dapat dibagi menurut pembayaran berdasarkan waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja misalnya jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya serta pembayaran berdasarkan hasil kinerja, yaitu pembayaran upah atau gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja, misalnya jumlah produksi.

Sedangkan **Amstrong** dan **Murlis** (1994:7) dalam buku "Pedoman Praktis Sistem Penggajian" berpendapat bahwa gaji diartikan sebagai bayaran pokok yang

diterima oleh seseorang, tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya.

2.2.2. Upah

Upah adalah penghargaan dari energi karyawan yang memberikan sebagai hasil dari produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan, maka hakekat upah adalah suatu penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk uang. Tujuan utama dari ini adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi serta memuaskan karyawan agar tetap bertahan dan berkarya di perusahaan kita. Oleh karena itu upah kerja dan kelangsungan produksi suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan.

Untuk dapat memahami lebih lanjut arti dari gaji atau upah perlu diketahui terlebih dahulu beberapa defenisi dari gaji atau upah menurut pendapat para ahli di bawah ini:

Menurut ***Flippo*** (1983:308) ”Upah adalah harga untuk balas jasa yang diberikan seseorang kepada orang lain.”

Menurut **Syaifudi** (1988). Upah biasanya diberikan dalam bentuk uang. Para pekerja menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan pengharapan mereka.

Sementara **Mulyadi** (2001:373) mengemukakan bahwa: Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang di hasilkan.

Niswonger (1999:446) mengemukakan bahwa: Istilah gaji biasanya digunakan untuk pembayaran atas jasa manajerial, administratif, dan jasa-jasa yang sama. Tarif gaji biasanya diekspresikan dalam periode bulanan. Istilah upah biasanya digunakan untuk pembayaran kepada karyawan lapangan (pekerja kasar) baik yang terdidik maupun tidak terdidik. Tarif upah biasanya diekspresikan secara mingguan atau perjam.

Adapun arti dari upah atau gaji yang lain adalah:

1. Upah bagi pekerja merupakan hak yang harus diperoleh karena nilai sumbangsihnya dalam proses produksi menciptakan nilai tambah.
2. Upah harus mencerminkan nilai jabatan yang dipangku seseorang di suatu organisasi perusahaan dan organisasi-organisasi pada umumnya dalam suatu industri. Nilai jabatan yang lebih tinggi akan memberikan besaran upah yang lebih tinggi.
3. Besarnya upah yang diterima seseorang atau perbedaan nilai jabatan harus mencerminkan rasa keadilan dalam organisasi itu dan nilai jabatan yang ada di pasar.
4. Tidak ada kenaikan upah tanpa kenaikan nilai jabatan kecuali bagi perusahaan yang mampu dapat melakukan penyesuaian atau pemberian insentif untuk mempertahankan karyawan yang baik.
5. Mekanisme penyesuaian diatur dalam ketentuan perusahaan dengan mempertimbangkan prestasi kerja yang telah dicapai secara individu.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang mempunyai ikatan kerja kuat secara berkala berdasarkan ketentuan yang berlaku di perusahaan dan sifatnya tetap. Sedangkan upah merupakan balas jasa yang di berikan kepada karyawan yang ikatan kerjanya kurang kuat berdasarkan waktu kerja setiap hari ataupun setiap minggu. Jadi jelas perbedaan gaji atau upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya. Dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan, sedang upah diberikan pada setiap hari ataupun setiap minggu.

Untuk menentukan besarnya upah banyak cara atau sistem pemberian upah yang dapat diikuti. Pemberian upah dipengaruhi oleh:

1. Persaingan di pasar tenaga kerja.
2. Pendidikan.
3. Keterampilan.
4. Perilaku karyawan.
5. Pengalamannya.
6. Tingkat produktivitas.
7. Biaya hidup.
8. Laba yang dihasilkan

Diantara banyaknya pendapat tentang upah, terutama hubungannya dengan buruh atau pekerja dijelaskan sebagai berikut:

1. Upah adalah hubungan pertukaran antara buruh dan pengusaha. Hubungan pertukaran terjadi ketika buruh menawarkan tenaga kerjanya dan pengusaha membeli atau menyewanya dengan sejumlah uang diantaranya: sepuluh ribu, seratus ribu, sejuta, atau sepuluh juta. Buruh menukarnya dengan tenaga kerjanya kepada pengusaha. Buruh menyediakan tenaganya untuk digunakan pengusaha diantaranya: sehari, seminggu, sebulan, setahun, atau sepuluh tahun.
2. Upah adalah harga tenaga kerja yang dikeluarkan seorang buruh per-jam, hari, ataupun per-minggu. Begitu juga, gaji adalah harga tenaga kerja yang dikeluarkan seorang buruh per-bulan. Uang diberikan pengusaha dan buruh menukarnya dengan tenaga kerja. Jadi, tenaga kerja telah diubah menjadi komoditas (barang dagangan).
3. Upah sama sekali bukanlah hubungan produksi. Di sini terjadi hubungan jual-beli (pasar tenaga kerja) : antara penjual dan pembeli (penyewa). Hukum pasar berlaku. Bila calon buruh melimpah, harga tenaga kerja akan menjadi murah. Bila sedikit, tingkat upahnya menjadi lebih tinggi.
4. Hubungan upah adalah hubungan yang dibentuk, diatur dan diberlakukan dipertahankan oleh pengusaha dalam mempekerjakan buruh. Akibatnya, buruh dipaksa tunduk untuk mengikuti dan mematuhi mekanisme dan aturan-aturan bahkan pikiran dan teori-teori yang melanggengkan hubungan upahan tersebut.

Dalam hal ini rupanya terdapat kesepakatan diatas permukaan opini antara pihak pengusaha dan pekerja bahwa sistem pengupahan yang baik adalah sistem pengupahan yang mengedepankan pertimbangan produktivitas tenaga kerja, bukan hanya mendasarkan penentuan upah minimum pada kemampuan daya beli dan *inflasi* saja.

Dari pengertian diatas, maka pemberian upah ini harus dilakukan seadil-adilnya. Perusahaan harus mempertimbangkan metode penetapan sistem upah dengan baik. Upah yang diterima karyawan harus layak dan sesuai dengan prestasi kerjanya, agar mereka merasa hasil kerjanya dihargai dan kepuasan kerja diperolehnya.

2.2.3. Upah Menurut Undang-Undang

Upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. (Undang Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2000, Bab I, pasal 1, Ayat 30).

2.2.4. Langkah-Langkah Dalam Penentuan Upah

Salah satu aspek yang sangat penting dalam hal ini adalah jumlah gaji yang diterima pegawai harus memiliki *internal equity* dan *external equity*. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan *input* yang diberikan dibandingkan dengan pekerja yang sama dalam perusahaan. Sedangkan *external equity* adalah jumlah yang diterima dipersepsi sesuai dengan jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis diluar organisasi.

Menurut ***Flippo*** (1987:75-76) dalam bukunya *Principle of Personal Management*, prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat *inflasi*,

tanggung jawab pekerjaan, resiko pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi, disamping itu sistem penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian pekerjaan.

Oleh karena itu, untuk mengusahakan adanya hak menurut keadilan maka, organisasi dalam penentuannya dapat melakukan dengan langkah-langkah berikut:
1. Menganalisis jabatan atau tugas.
2. Mengevaluasi jabatan.
3. Melakukan survey gaji, dan
4. Menentukan tingkat gaji.

1. Analisis Jabatan (Tugas)

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan, dan persyaratan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

2. Evaluasi Jabatan (Tugas)

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Penilaian pekerjaan secara umum dilakukan dengan mempertimbangkan isi pekerjaan atau faktor-faktor seperti tanggung jawab, keterampilan atau kemampuan, tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan dan lingkungan kerja.

Dalam melakukan penilaian pekerjaan, ditemukan beberapa metode yang dilakukan diantaranya:

A. Metode Pemeringkatan (*Job rangking*)

Metode pemeringkatan adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau mengurutkan pekerjaan menurut tingkat kepentingannya dengan cara memepelajari informasi analisis jabatan, yaitu *job description, job specification,* dan *job performance standard,* kemudian secara *subyektif* pekerjaan mana yang lebih penting diurutkan dibandingkan dengan yang lain.

Secara prosedural dapat dilakukan dengan langkah - langkah sebagai berikut:

1. Mendapatkan informasi jabatan, yaitu melakukan analisis jabatan untuk mengetahui uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar unjuk kerja.
2. Menentukan jabatan-jabatan tertentu yang akan dinilai.
3. Menentukan faktor-faktor yang dikompensasi. Ini adalah isi dari pekerjaan seperti tingkat usaha, tanggung jawab, dan lingkungan kerja, kemudian dievaluasi secara umum dan secara subyektif.
4. Memeringatkan jabatan satu dengan jabatan yang lain. Yaitu mengurutkan pekerjaan dari yang terpenting hingga yang kurang penting dan menentukan tingkat gajinya.

Table 2.1. Peringkat jabatan

Peringkat Jabatan	Jumlah Gaji
1. Kepala pabrik	Rp. 300.000
2. Supervisior	Rp. 250.000
3. Sekertaris	Rp. 200.000
4. Satpam	Rp. 100.000

B. Metode Pengelompokan (*Job grading*)

Metode pengelompokan adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam kategori tertentu atau klasifikasi atau kelompok. Kelompok-kelompok itu disebut kelas jika berisi jabatan yang sama, dan berisi tingkatan jika berisi pekerjaan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.

Langkah-langkah penentuannya dapat dilakukan dengan cara:

a) Mengembangkan kelas dengan membuat uraian tingkatan berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi, miaslnya kompleksitas dan kesulitan pekerjaan, pengawasan yang dilakukan dan pengawasan yang diterima, hubungan dengan orang lain, pengalaman yang dibutuhkan, pendidikan yang dituntut, latihan, pengalaman inisiatif, kreativitas dan tanggung jawab.
b) Mengelompokan jabatan-jabatan yang ada sesuai dengan klasifikasi atau tingkatan yang sudah ditentukan.
c) Menentukan besarnya gaji.

Tabel 2.2. Uraian Tingkatan Jabatan

Tingkat	Uraian
I.	Pekerjaan sangat sederhana dan sangat rutin, dilakukan dalam pengawasan yang sangat ketat, tidak membutuhkan pengalaman dan pelatihan untuk melakukannya.
II.	Pekerjaan sederhana dan rutin, dilakukan dalam pengawasan yang ketat, membutuhkan sedikit latihan dan pengalaman untuk dapat melakukan dengan baik.
III.	Pekerjaan sederhana dengan sedikit variasi, dilakukan dalam bentuk pengawasan umum, membutuhkan latihan, pengalaman, dan tingkat pendidikan menengah untuk melakukannya, mengawasi sedikit bawahan, memiliki sedikit tanggung jawab, dan membutuhkan inisistif.
IV.	Pekerjaan cukup kompleks dan cukup variasi, dilakukan dalam pengawasan umum, mengawasi pekerjaan orang lain, memerlukan tingkat pendidikan tinggi, latihan, dan pengalaman.
V.	Pekerjaan kompleks dan bervariasi, dilakukan dalam pengawasan umum, mengawasi cukup banyak pekerjaan orang lain, memerlukan tingkat pendidikan tinggi, pelatihan dan pengalaman, Dan memiliki banyak tanggung jawab.
VI.	Pekerjaan sangat komleks dan sangat bervariasi, bekerja dibawah pengawasan umum, mengawasi dan mengkoordinir banyak pekerjaan, memerlukan pendidikan tinggi, pelatihan yang banyak, pengalaman yang banyak, memiliki tanggung jawab yang sangat besar, dan membutuhkan inisiatif dan kreativitas

C. Metode Perbandingan Faktor

Metode perbandingan faktor adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasi. Misalnya, beberapa pekerjaan kunci dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasi seperti tanggung jawab, *skill*, tingkat usaha dan kondisi kerja.

Langkah-langkah dalam metode perbandingan faktor adalah:

a) Memeperoleh informasi jabatan.
b) Menentukan faktor-faktor yang dapat dikompensasi, misalnya tanggung jawab, *skill*, tingkat usaha dan tanggung jawab.
c) Menentukan jabatan kunci.
d) Membuat peringkat jabatan kunci berdasarkan faktor yang dapat dikompensasi.
e) Mendistribusikan tarif upah untuk faktor-faktor yang dapat dikompensasi.
f) Menyajikan dalam sebuah bagan perbandingan, yaitu bagan untuk menunjukan perbedaan nilai di antara pekerjaan yang nantinya dapat digunakan dalam menentukan nilai dari pekerjaan.
g) Mengevaluasi pekerjaan lain.

Tabel 2.3. Perbandingan Peringkat Faktor

Jabatan	Tanggung Jawab	Tingkat Usaha	Skill	Lingkungan Kerja	Jumlah
Kepala Bengkel	-	-	-	-	-
Supervisor	-	-	-	-	-
Masinis	-	-	-	-	-
Sekertaris	-	-	-	-	-
Keamanan	-	-	-	-	-

D. Metode Penentuan Poin (*Point system*)

Metode ini dilakukan dengan cara menentukan poin atau angka untuk faktor-faktor yang dapat dikompensasi. Setiap faktor yang dpat dikompensasi dipecah dalam bentuk subfaktor yang lebih rinci.

Langkah-langkah dalam penentuan sistem poin adalah:

a) Menentukan secara rinci faktor-faktor yang dapat dikompensasi misalnya tanggung jawab di dipecah menjadi tanggung jawab terhadap konsumen, peralatan dan bahan, perbaikan dan keamanan.

b) Menentukan level atau tingkat faktor-faktor yang dikompensasi, yang didasarkan pada pertimbangan setiap faktor yang dikompensasi berbeda diantara pekerjaan.

c) Menentukan poin untuk setiap faktor, yaitu berupa angka yang akan dipakai menentukan tingkat jabatan. Dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan jumlah poin, misalnya 1000, 500, 100 dan poin untuk setiap faktor.
- Membagi poin untuk setiap faktor dengan cara menentukan poin untuk level tertinggi, kemudian membaginya untuk level yang lebih rendah dengan cara jumlah poin tertinggi dibagi 4. Ini didasarkan pada asumsi.
- Dilakukan oleh sebuah tim.

Tabel 2.4. level dan poin dari setiap faktor yang dikompensasi

Faktor yang dikompensasi	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Tanggung jawab terhadap				
1. Konsumen	25	50	75	100
2. Peralatan atau bahan	20	40	60	80
3. Perbaikan	5	20	35	50
4. Keamanan	20	40	60	80
Skill				
5. Pendidikan	45	90	135	100
6. Pengalaman	25	50	75	105
Tingkat usaha				
7. Usaha fisik	25	50	75	100
8. Usaha mental	35	70	105	105
Kondisi kerja				
9. Tidak menyenangkan	20	40	60	80
10. Berbahaya	20	40	60	80
Jumlah				1000

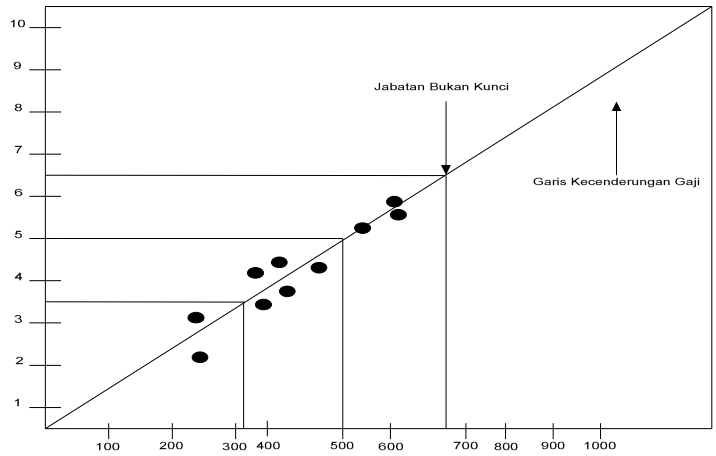
3. Survei Upah

Survei upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat upah yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadialan *eksternal* sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan upah. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat upah yang berlaku.

4. Penentuan Tingkat Gaji

Setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan *internal* yang menghasilkan *rangking* jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku dipasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji.

Salah satu teknik yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan sebuah grafik yang disebut *scattergram*, seperti yang terlihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Grafik Tingkatan Gaji

2.2.5. Tantangan Dalam Penentuan Upah

Meskipun sudah dilakukan evaluasi jabatan dengan sangat hati-hati, yang menghasilkan *ranking* atau klasifikasi jabatan, dan dapat ditentukan upah yang layak sesuai dengan kelasnya, sering kali hal itu tidak dapat dilakukan sebab diluar hal tersebut (*internal equity* dan *external equity*) masih ada sejumlah faktor atau kekuatan yang mempengaruhi tingkat upah yang sering diluar kemempuan perusahaan untuk mengendalikannya. Faktor-faktor ini sekaligus menjadi tantangan dalam perencanaan dan penentuan gaji. Adapun faktor-faktor itu adalah:

1. Tingkat upah yang lazim, Tingkat upah bisa sangat tergantung pada ketersediaan (*supply*) tenaga kerja dipasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga-tenaga kerja yang *profesional*, tingkat upah dapat jauh lebih tinggi bila di lihat dari evaluasi jabatan.

2. Serikat buruh, Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan upah yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.
3. Pemerintah, Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah mempunyai kekuasaan yang besar dalam mengatur perusahaan-perusahaan. Pemerintah dapat menentukan tarif upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.
4. Kebijakan dan strategi pengupahan, Kebijakan pengupahan yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan upah diatas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan. Kebijakan untuk selalu memperhatikan tuntutan serikat buruh untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan biaya yang sangat besar.
5. Faktor Internasional, Ketika perusahaan berkembang disegala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam pengupahan adalah penyesuaian dengan situasi di Negara yang bersangkutan. Sehingga dapat terjadi jabatan yang sama di Negara yang berbeda akan terdapat perbedaan tingkat upah, atau untuk merangsang seseorang agar bersedia ditempatkan disuatu perusahaan yang tidak diminati.
6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama, ada kalanya suatu pekerjaan yang berbeda tetapi memiliki poin yang sama atau derajat yang sama mempunyai tingkat upah yang berbeda. Di lain pihak, dalam suatu pekerjaan misalnya ahli mesin yang didominasi laki-laki dan hanya sedikit wanita, kaum pria diupah lebih besar dan hal ini sebenarnya melanggar persamaan hak.
7. Biaya dan produktivitas, tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Tidak mampunya perusahaan dalam mencapai tingkat keuntungan tertentu akan mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan membayar pegawai. Untuk mengatasi tantangan ini biasanya perusahaan mencoba mendesain kembali pekerjaan,

mengotomatisasi pekerjaan, dan menciptakan sistem penggajian bertingkat (*two-tiered wage*). Sistem penggajian bertingkat menciptakan dua struktur gaji. Satu untuk pegawai lama dan satu untuk pegawai baru. Pegawai mendapatkan gaji permulaan dengan jumlah tertentu kemudian dapat meningkat ke jumlah yang lebih tinggi. Sistem ini mengakibatkan pegawai yang baru direkrut akan mendapatka gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lama meskipun sesungguhnya pekerjaan mereka sebanding bila dilihat dari faktor-faktor yang dikompensasi. Cara ini memang dapat menurunkan biaya tetapi pada akhir-akhir ini para pegawai melalui serikat pekerja telah mempertanyakan tentang ketidakadilan sistem ini.

2.3. Insentif dan Tunjangan

2.3.1. Insentif (Bonus)

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja atau *gain sharing*, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Upah insentif adalah upah yang besarnya berbeda karena prestasi kerja yang berbeda.

Upah insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Dengan demikian upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat, atau bahkan motivasi paling kuat untuk bekerja. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji atau upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja. (*Pay for Performance Plan*).

“Insentif sebagai sarana motivasi dapat diberikan batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pekerja agar dalam diri mereka

timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi." (**Sarwoto**, 1983 :144).

Berbagai bentuk upah insentif individual dapat dibedakan antara insentif individual untuk karyawan operasional dan insentif untuk tenaga pimpinan (**Heidjrachman R** dan **Suad Husnan**, 2002: 163 - 173).

Bentuk ini umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, dimana produktivitas menjadi suatu hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dalam sistem kompetensi yang menerima jumlah tetap, dan akan bekerja secara maksimal bilamana unjuk kerjanya berkaitan langsung dengan *reward* yang akan diterima.

Vroom dalam teori *expectancy* mengatakan bahwa pegawai akan termotivasi bila dia melihat ada kaitan langsung antara kinerja dengan *reward* yang disebut dalam istilah *instrumentality*. Bialmana dikaitkan dengan teori *reinforcement* yang mengatakan bahwa seseorang akan bekerja secara maksimal bila suatu pekerjaan mendatangkan konsekuensi yang diinginkan.
Dan sebagaimana disebutkan diatas uang merupakan salah satu konsekuensi yang sangat penting bagi seorang pekerja, sebab uang dapat menjadi alat penting untuk memenuhi motif-motif primer seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan pengakuan.

Insentif merupakan upah variabel yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional sementara upah atau gaji merupakan kompensasi tradisional. Ini umumnya pelengkap dan salah satu bagian dari sistem kompensasi di luar gaji atau upah yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan.

A. Beberapa bentuk Insentif, diantaranya yaitu:

a. *Peece rate plan*, yaitu insentif yang diberikan berdasarkan jumlah *output* atau barang yang dihasilkan seseorang.

b. *Production* bonus, yaitu tambahan upah yang diterima akibat hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana pekerja juga mendapatkan upah pokok.
c. *Commission*, yaitu insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga.
d. *Pay-for-knowledge/pay-for skill compensation*. Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh seseorang akan menghasilkan produk nyata, tetapi apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.
e. *Nonmonetary incentive.* Insentif berupa fasilitas kerja seperti, mobil dinas dan rumah dinas yang diberikan kepada seorang pegawai akibat prestasi kerja yang diperoleh.
f. Insentif eksekutif. Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi.

2.3.2. Tunjangan

Tunjangan adalah unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai uang secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti. Tunjangan diberikan kepada karyawan dimaksudkan agar dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja dan kegairahan bagi para karyawan. Tunjangan-tunjangan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kebutuhannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya resiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, dan kebutuhan untuk beristirahat dari pekerjaan.

Tunjangan dan pemberian berbagai fasilitas itu disebut dengan berbagai macam istilah seperti *benefit* dan *services*. Apapun istilah yang digunakan, maksud dan tujuan pemberiannya sama, yaitu untuk membantu pegawai memenuhi

kebutuhannya diluar kebutuhan rasa adil, kebutuhan fisik dalam upaya meningkatkan komitmen pegawai kepada organisasi, meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran kerja, dan mengurangi gangguan unjuk rasa sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi.

A. Jenis-jenis tunjangan

Jenis-jenis tunjangan yang diberikan organisasi dapat berbeda-beda jenisnya dan jumlahnya, dan oleh para ahli diklasifikasikan secara berbeda.

T.Tani Handoko mengklasifikasikannya dengan:

1. *Time-off benefit* yang meliputi hari-hari sakit, liburan, dan cuti.
2. Jaminan terhadap resiko ekonomi.
3. Program-program pelayanan yang meliputi program rekreasi, kafetaria, perumahan, beasiswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial, dan legal.
4. Tunjangan-tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang.

2.4. Kompensasi

Kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji atau upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan dan uang cuti**.** Sebuah definisi menyatakan bahwa: *Compensation is all form of pay or benefits for employees that arise from their employment (**scoell** et al,1993:321).*

Pembayaran kompensasi diatas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah, bonus, dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.

Menurut ***Dessler*** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia jilid II (1998:85) menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Kompensasi karyawan mempunyai dua komponen yaitu:

1. Pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, insentif, dan komisi.
2. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan**. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut ***William B. Werther*** *dan* ***keith Davis*** "*compensation is what employee receive in exchange of their works. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*" (kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dkelola oleh bagian personalia).

Menurut ***Andrew F. Sikula***. *A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*. (kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa).

Menurut ***Flippo*** (1987:75-76). Dalam bukunya *"Prinsiple of Personal Management"* menulis bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.

Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, *supervisor*, sekertaris atau pegawai pabrik yang dibayar

berdasarkan waktu seperti pegawai menerima upah harian, mingguan, atau bulanan dalam jumlah yang tetap.

Kompensasi ini umumnya disebut gaji atau upah. Diluar gaji atau upah, para pegawai mendapatkan tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan atau pembayaran yang didasarkan pada unjuk kerja seperti insentif, komisi dan bonus. Selain itu, biasanya sewaktu-waktu pegawai menerima penghasilan lain seperti tunjangan hari raya dan kesehatan yang didasrkan pada keanggotaannya sebagai pegawai di perusahaan, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung.

Tujuan utama pemberian kompensasi tampaknya sudah tidak perlu dipermasalahkan lagi, yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan, dan satu hal yang seringkali terlupakan adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan. Sehingga kompensasi dapat juga dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia.

Kompensasi ini merupakan masalah yang kompleks dalam perusahaan sebab bukan saja harus memuaskan karyawan, tapi juga harus dapat mendorong semangat kerja karyawan.

A. Beberapa tujuan yang tercakup dalam kompensasi antara lain:

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal karyawan. Mengenai hal ini sudah ada ketentuan minimal UMR (Upah Minimum Regional) dari pemerintah.
2. Kompensasi harus dapat mengikat, artinya dengan kompensasi yang memadai, dapat menghindarkan karyawan pindah ke perusahaan lain. Terutama karyawan terampil, jangan sampai ditarik oleh perusahaan lain dengan iming-iming kompensasi yang lebih tinggi.

3. Kompensasi harus dapat memotivasi karyawan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, misalnya memberi insentif akan dapat merangsang semangat kerja karyawan.
4. Kompensasi harus adil, artinya bukan sama rata, tapi harus ada pertimbangan yang matang dan rasional dalam pemberian kompensasi. Jangan ada berbeda berdasarkan etnis, atau faktor kedekatan dengan pimpinan. Hal-hal seperti ini akan mengakibatkan kecemburuan sosial.
5. Kompensasi tidak boleh statis, artinya tidak ada perubahan dalam jangka lama. Jadi kompensasi harus mempertimbangkan keadaan *riil* pasar di masyarakat. Bila ini tidak diperhatikan menyebabkan kegelisahan karyawan.
6. Kompensasi harus bervariasi, artinya kompensasi yang diberikan tidak perlu dalam bentuk uang saja, tapi harus dibuat variasi tertentu dengan mempertimbangkan kompensasi dalam bentuk *in natura* (atas dasar kewajaran) dan berbagai fasilitas.

2.5. Teori Upah

Ada dua teori tentang upah yaitu:

1. Teori tawar menawar.

Teori tawar menawar, menyatakan bahwa tingkat upah ditentukan oleh tawar menawar di pasar tenaga kerja. Pembeli ialah pengusaha yang membutuhkan tenaga kerja dan penjualnya ialah calon karyawan, mungkin juga melalui organisasi tenaga kerja sebagai perwakilan karyawan atau pegawai.

Jika suatu calon berhadapan dengan pengusaha, disini tidak akan banyak timbul persoalan, tetapi bila pengusaha berhadapan dengan organisasi buruh, maka banyak masalah dibicarakan. Tawar menawar akan terjadi dalam batas-batas yang paling rendah pegawai dapat menerima dan batas maksimal, jika lebih dari itu pengusaha tidak mau membayar. Titik keseimbangan itulah yang menetapkan besarnya upah.

2. Teori standar hidup

Teori standar hidup, didasarkan atas keyakinan bahwa pegawai harus dibayar secara layak agar memenuhi kebutuhan standar hidupnya. Standar hidup ini diartikan cukup untuk membiayai keperluan hidup seperti makanan, pakaian, perumahan, rekreasi, pendidikan, dan perlindungan asuransi.

Ini adalah suatu aspek tanggung jawab sosial dari dunia bisnis terhadap masyarakat. Tidak ada suatu cara yang dapat menetapkan upah ini, dan pada umumnya penetapan upah merupakan kombinasi dari berbagai pertimbangan. Oleh sebab itu seringkali muncul dalam berita media masa persengketaan antara karyawan dan pengusaha tentang masalah upah ini.

2.5.1. Metode Pembayaran Upah

Metode pembayaran upah atau dikenal juga dengan sistem pembayaran upah adalah:

1. Sistem Upah Waktu

Dalam beberapa tipe pekerjaan, kadang-kadang lebih mudah menetapkan upah berdasarkan tanggung jawab yang dipikulkan kepada karyawan dibandingkan dengan produktivitas yang dihasilkannya. Kadang-kadang ada pekerjaan yang susah diukur prestasinya. Apabila kualitas pekerjaan lebih penting dibandingkan dengan kuantitas dan karyawan terus-menerus terlibat dalam proses pekerjaan, maka sistem upah waktu lebih tepat digunakan.

Pekerjaan sekretaris, pelatih atau mandor adalah contoh pekerjaan yang sulit diukur hasilnya. Oleh sebab itu ia lebih senang dibayar berdasarkan jam, minggu, atau bulan. Masalah waktu yang dipakai dalam pekerjaannya, dapat diukur dengan alat pencatat waktu, seperti lamanya ia bekerja atau waktu ia datang dan waktu ia pulang. Kelemahan sistem upah waktu ialah tidak mendorong karyawan untuk memaksimalkan penggunaan tenaganya dan upah sama rata bagi buruh yang rajin dan yang malas.

2. Sistem Upah Prestasi, Potongan

Sistem ini didasarkan atas prestasi dari pekerja, atau per unit produk yang diselesaikannya.

- Sistem ini mempunyai kebaikan diantaranya:
  1. Ada dorongan untuk bekerja lebih giat.
  2. Buruh yang rajin menerima upah lebih tinggi.
  3. Perhitungan harga pokok akan lebih baik.
- Sebaliknya ada kelemahan-kelemahannya:
  1. Bila buruh tidak memberikan prestasi berarti upahnya tidak ada.
  2. Buruh mungkin bekerja kurang cermat untuk mengejar prestasi sebanyak-banyaknya. Akibatnya peralatan produksi cepat rusak, terjadi penghamburan bahan, karena bekerja kurang hati-hati.

3. Sistem Upah Borongan

Sistem Upah borongan merupakan kombinasi dari upah waktu dan upah potongan. Sistem ini menetapkan pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Jika selesai tepat pada waktunya ditetapkan upah sekian rupiah.

Dari beberapa sistem yang telah dikemukakan diatas, kita lihat suatu masalah. Bila buruh lambat menyelesaikan pekerjaan dari waktu yang telah ditetapkan, upah yang dibayarkan tetap sesuai dengan aturan. Dalam hal ini tampaknya tidak ada pihak yang dirugikan. Akan tetapi secara ekonomis rasional maka pihak perusahaan dirugikan karena keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Timbul kerugian bunga modal yang tertanam dalam peralatan produksi karena lama dipakai dibandingkan dengan waktu pemakaian seharusnya, dan pesanan langganan lambat dilayani.

Dalam hal ini seharusnya buruh mendapat premi. Sistem ini disebut juga *gainsharing system* yang dapat dibagi dua yaitu:

1. Sistem kuno yaitu yang tidak berdasarkan ilmu pengetahuan, dikemukakan oleh *Halsey* dan *Rowan*.
2. Sistem baru yaitu yang berdasarkan ilmu pengetahuan, dari *Taylor*, *Emerson*, *Gantt*, dan *Bedaux*.

4. Sistem Upah Premi

Premi adalah hadiah atau bonus yang diberikan kepada karyawan karena berkat pekerjaan yang ia lakukan telah memberikan suatu keuntungan kepada perusahaan. Sistem upah premi ini mempunyai keuntungan sebagai berikut:

- Bagi Manajemen
  a) Biaya dapat ditekan sebagai hasil pertambahan produktivitas.
  b) Memperbaiki pertimbangan biaya produksi, dan perhitungan biaya makin konsisten.
  c) Meningkatkan daya guna fasilitas yang ada.
  d) Meningkatkan moral pekerja, karena upah yang ia terima sebanding dengan tenaga yang ia keluarkan.
- Bagi Karyawan
  a) Ada kesempatan untuk memperoleh upah lebih tinggi.
  b) Dia merasa mendapat pengakuan atau penghargaan dari perusahaan.
  c) Ada persiangan sehat diantara pekerja, sehingga timbul semangat kerja tinggi.
  d) Memberi kesempatan untuk meningkatkan standar hidup dengan inisiatif sendiri.

A. Macam-macam bentuk sistem premi yang dilaksanakan antara lain:

a. Sistem Upah *Halsey*

Sistem ini dikatakan tidak berdasarkan ilmu pengetahuan karena analisa pekerjaan dan penyelidikan waktunya tidak dilakukan dengan teliti. *Halsey* dan *Rowan* mengatakan bahwa tidak layak buruh menerima premi 100%. Sebab para pengusahapun turut membantu buruh-buruh itu dalam meningkatkan prestasinya, seperti membantu menyediakan fasilitas, alat-alat, dan mengawasinya.

Halsey memebuat sistem upah sebagai berikut:

Ditetapkan dulu upah minimum dimana buruh tidak boleh menerima upah lebih rendah dari itu. Bagi buruh yang berprestasi baik, diberikan premi 50% dari upah kelebihannya.

b. Sistem Upah *Rowan*

Jika *Halsey* memberi premi sebesar 50% dari upah yang dihemat, *Rowan* memberi premi sekian persen dari jumlah waktu yang dihemat.

c. Sistem Upah *Taylor*

Sistem upah *Taylor* bersama *Emerson* dan *Gantt*, termasuk sistem upah yang berdasarkan ilmu pengetahuan, sebab mereka menetapkan waktu dasar berdasarkan ilmu pengetahuan. Mereka mengadakan pengukuran waktu. Juga diadakan rasionalisasi dalam pekerjaan. Gerak-gerik buruh dalam bekerja secara efisien selalu diperhatikan dalam membuang gerakan-gerakan yang tidak berguna. *Taylor* dalam teorinya membedakan batas, antara buruh yang berprestasi baik akan mendapat upah tinggi, dan yang berprestasi rendah akan menerima upah rendah. Untuk mengambil kapasitas batas ia berpedoman pada kapasitas buruh yang cakap.

d. Sistem Upah *Emerson*

Emerson dalam teorinya memberikan waktu dasar untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Bila pekerjaan selesai dalam waktu dasar atau lebih cepat diberi premi 20% x jam kerja x upah per jam. Dan bila lebih lambat, tapi belum mencapai 1,5 kali waktu dasar, maka persentase premi akan berkurang (sesuai dengan tarifnya).

e. Sistem Upah *Gantt*

Sistem upah *Gantt* juga menetapkan waktu dasar dan upah jam minimum.

f. Sistem Upah *Bedeaux*

Bedeaux dalam teorinya menetapkan prestasi standar sebesar 60 kesatuan kerja per jam dengan memperhitungkan faktor waktu istirahat. Istilahnya SM= *Minuut Standard.* Prestasi60 B adalah prestasi standar, dimana ditetapkan upah minimum walaupun buruh berprestasi lebih rendah dari itu, maka upahnya tetap. Bila buruh berprestasi lebih dari 60 B diberikan premi ¾ dari persentase kenaikan prestasinya.

2.6. Pengukuran Waktu

Pengukuran waktu pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menentukan lamanya waktu kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang spesifik yang dibutuhkan oleh seorang operator normal (yang sudah terlatih) yang bekerja dalam taraf yang wajar dalam suatu sistem kerja yang terbaik (baku) pada saat itu. Untuk memperoleh prestasi kerja dan hasil kerja yang optimal diperlukan sistem kerja yang baik. Dalam merancang sistem kerja perlu diperhatikan berbagai elemen sistem kerja yang saling berinteraksi yang terdiri dari: manusia, bahan, mesin dan peralatan serta lingkungan untuk mencapai optimum yang diharapkan. Dengan kreatifitas manusia dalam merancang suatu sistem kerja, akan terdapat berhagai macam alternatif cara kerja yang dapat diterapkan. Dengan demikian perlu dikembangkan suatu patokan penilaian yang dapat dipakai untuk memilih tata cara kerja yang akan digunakan untuk suatu keadaan tertentu. Patokan-patokan tersebut meliputi:

a) Faktor Waktu

   Adalah patokan yang dipakai untuk alternatif terbaik, yaitu alternatif yang memberikan waktu penyelesaian yang lebih singkat. Dengan demikian diharapkan dalam waktu tertentu dapat diperoleh hasil kerja yang sebanyak- banyaknya.

b) Faktor Tenaga yang Dikeluarkan

   Adalah patokan untuk menentukan alternatif terbaik, yaitu yang memberikan hasil kerja yang sama tetapi dengan penggunaan tenaga yang lebih sedikit.

c) Faktor Biaya

   Adalah patokan untuk menentukan alternatif terbaik. yaitu memberikan biaya satuan hasil kerja yang lebih rendah.

d) Faktor Pengaruh Psikologi

   Adalah patokan untuk menentukan alternatif cara kerja terbaik, yaitu yang berikan dampak psikologi yang lebih baik.

e) Faktor akibat Sosiologi

   Adalah patokan untuk menentukan alternatif yang terbaik, yaitu yang memberikan dampak sosiologi yang lebih baik.

A. Waktu Standar

Waktu standar adalah waktu yang diperlukan bagi seorang karyawan normal untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan ditambah cadangan-cadangan waktu yang diperlukan sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dari hari ke hari walaupun terdapat gangguan-gangguan kecil dalam proses produksinya atau dengan kata lain dapat disebutkan bahwa, waktu standar adalah waktu yang diperlukan oleh seorang karyawan normal guna menyelesaikan satu unit pekerjaan dari hari ke hari tanpa menimbulkan akibat yang negatip kepadanya (Agus, 1981 ; 173)

B. Waktu Normal

Waktu normal adalah waktu siklus yang telah dikalikan dengan penyesuaian operator, atau waktu penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja dalam kondisi wajar dan kemampuan rata-rata. (Sutalaksana. 1975).

$Wn = Ws \times p$ .....(1)

Wn = waktu normal

Ws = waktu siklus

P = penyesuaian.

Jika bekerja dengan wajar, maka penyesuaianya adalah p=1

Jika bekerja terlalu lambat, maka penyesuaianya adalah p<1

Jika bekerja terlalu cepat, maka penyesuaiaannya adalah p>1

C. Waktu Siklus

Waktu siklus adalah waktu antara penyelesaian dari dua pertemuan berturut-turut, atau waktu penyelesaian satuan produksi mulai dari produk diproses di tempat kerja. (Sutalaksana. 1975).

$Ws = \Sigma Xi/N$ .....(2)

Xi= jumlah waktu penyelesaian yang tersedia.

N= jumlah pengamatan atau produksi.

D. Waktu Baku

Beban waktu yang terjadi dari sebuah sistem kerja yang baku atau yang sudah dirancang sebaik mungkin, atau waktu yang dibutuhkan secara wajar oleh pekerja normal untuk menyelesaikan pekerjaannya yang dikerjakan dalam sistem kerja terbaik saat itu. (Sutalaksana. 1975).

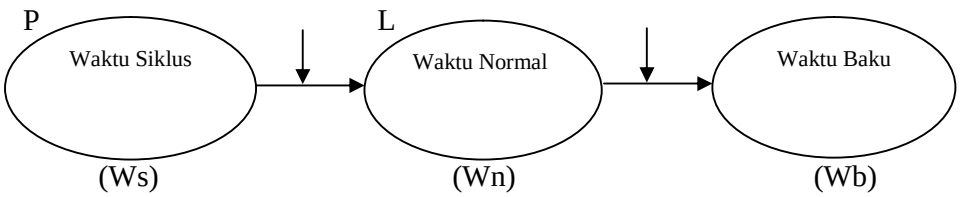
Wb = Wn + (Wn x 1)…….....(3)

1= kelonggaran (*allowance*)

Dengan diketahuinya waktu baku, maka akan diperoleh hal-hal sebagai berikut:

a. Bisa dihitung jumlah mesin yang dipergunakan untuk menyelesaikan sejumlah permintaaan dalam periode produksi tertentu.
b. Bisa dihitung jumlah operator.
c. Bisa dirancang materi dan metoda-metoda pelatihan bagi operator.
d. Bisa ditentukan jadwal produksi.
e. Bisa disusun sistem bonus atau upah perangsang (insentif).
f. Menjadi acuan prestasi kerja operator.
g. Sebagai taksiran bagi ongkos produksi.
h. Efesiensi karyawan dan pengawasan yaitu sebagai standar yang diperlukan untuk mengetahui apa yang digunakan dalam penentuan efesiensi.

Untuk sampai mendapatkan waktu baku, tahapan perhitungan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.Tahapan Perhitungan Waktu Baku. (Sutalaksana. 1975).

Dimana:

P = Penyesuaian (rating faktor)

L = Kelonggara (*allowance*)

Ws = Waktu siklus

Wn = Waktu normal

Dimana p merupakan faktor penyesuaian dan l adalah kelonggaran. Faktor penyesuaian diperhitungkan jika pengukur berpendapat bahwa operator bekerja dalan keadaan tidak wajar sehingga hasil perhitungan waktuy siklus perlu disesuaikan atau dinormalkan terlebih dahulu agar mendapatkan waktu siklus rata-rata yang wajar. Kelonggaran adalah waktu yang dibertikan kepada operator untuk hal-hal seperti kebutuhan pribadi, menghilangkan fatigue, dan gangguan-gangguan yang tidak terhindarkan oleh operator.

E. Penentuan Faktor Penyesuaian

Faktor penyesuaian digunakan untuk menyesuaikan ketidakwajaran operator yang sedang diukur waktu menyelesaikan pekerjaannya. Ketidakwajaran ini bisa terjadi karena bekerja tanpa kesungguhan, terlalu cepat atau terlalu lambat.

Beberapa cara menentukan faktor penyesuaian yaitu antara lain, (Sutalaksana; 1975):

- Cara *Westinghouse*

Cara ini berbeda dengan cara Shumard, cara tersebut mengarahkan penilaian pada empat faktor yang dianggap menentukan kewajaran atau ketidakwajaran dalam bekerja yaitu:

- SKILL (Ketrampilan): kemampuan mengikuti cara kerja yang ditetapkan.
- EFFORT (Usaha): kesungguhan yang ditunjukkan operator ketika bekerja.
- CONDITION (Kondisi kerja): kondisi lingkungan fisik lingkungan (pencahayaan, temperatur,dan kebisingan ruangan).
- CONSISTENCY (Konsistensi): kenyataan bahwa setiap hasil pengukuran waktu menunjukkan hasil yang berbeda-beda.

Untuk keperluan penyesuaian ketrampilan dibagi menjadi enam kelas yaitu:

1. Super Skill
2. Excellent Skill
3. Good Skill
4. Average Skill
5. Fair Skill
6. Poor Skill

Penyesuaian dilakukan dengan mengalikan waktu siklus rata-rata atau waktu elemen rata-rata dengan suatu harga p yang disebut faktor penyesuaian. Bila operator bekerja di atas normal (terlalu cepat), maka harga p > 1. Bila operator dipandang bekerja di bawah normal, maka harga p < 1. Bila operator bekerja dengan wajar maka harga p = 1.

Operator dianggap bekerja normal bila dianggap berpengalaman, bekerja tanpa usaha-usaha yang berlebihan sepanjang hari, menguasai cara kerja yang ditetapkan dan menunjukan kesungguhan dalam melakukan pekerjaannya.

- Cara Persentase

Cara ini merupakan cara yang paling mudah untuk digunakan dalam melakukan penyesuaian. Besarnya faktor penyesuaian sepenuhnya ditentukan oleh pengukur melalui pengamatan selama melakukan pengukuran. Setelah mengukur pengamat menentukan faktor penyesuaian (harga p) yang menurutnya akan menghasilkan waktu normal bila harga ini dikalikan dengan waktu siklus. Kekurangannya hasil penilaiannya ‘kasar’.

- Cara *Shumard*

Cara ini memberikan patokan-patokan penilaian melalui kelas-kelas *performance* kerja diri sendiri. Seorang yang dipandang bekerja diberi nilai 60, nilai ini digunakan sebagai patokan untuk memberikan penyesuaian bgi *performance* kerja lainnya.

- Cara Objektif

Cara objektif yaitu dengan memperhatikan dua faktor yaitu:

a. Kecepatan kerja.
b. Tingkat kesulitan pekerjaan.

Kedua faktor tersebut dipandang secara bersama dapat menentukan berapa harga p untuk mendapatkan waktu normal. Di sini pengukur melakukan penilaian keseluruhan yaitu menilai semua faktor yang dianggap berpengaruh sekaligus (Sutalaksana, 1975).

Besarnya penyesuaian untuk tingkat kesulitan kerja ditentukan dengan memperhatikan kesulitan-kesulitan dalam bekerja (lihat table anggota badan; Sutalaksana).

- Cara *Bedaux*

Tahun 1916, *Charles E.Bedaux* memperkenalkan sistem untuk pembayaran upah dan insentif dalam pengendali tenaga kerja. Cara ini merupakan pengembangan untuk lebih mengobyektifkan penyesuaian. Pada dasarnya cara ini tidak berbeda dengan cara *Shumard*, hanya saja nilai-nilai pada *Bedaux* dinyatakan dalam "B" seperti misalnya 60B, 70B.

- Cara Sintesa

Cara ini lebih berbeda dengan cara yang lainnya, dalam waktu penyesuaian setiap elemen gerakan dibandingkan dengan bebrapa harga yang diperoleh dari tabel-tabel data waktu gerakan, untuk kemudian dihitung harga rata-rata. Harga rata-rata inilah yang dinilai sebagai faktor penyesuaian untuk elemen-elemen pekerjaan.

F. Kelonggaran (*Allowance*)

Kelonggaran diberikan untuk tiga hal, yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa lelah (*fatique*) dan hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindarkan. Ketiganya ini merupakan hal-hal yang secara nyata dibutuhkan oleh pekerja, dan selama pengukuran waktu kerja tidak diamati, diukur, dicatat ataupun dihitung.(Sutalaksana, 1975).

- Kelonggaran diberikan untuk tiga hal, yaitu:

1. Kebutuhan Pribadi

Yang termasuk kelonggaran untuk kebutuhan pribadi adalah hal-hal seperti umum sekedarnya untuk menghilangkan rasa haus, ke kamar kecil, bercakap-cakap dengan teman sekerja sekedarnya untuk menghilangkan ketegangan maupun kejenuhan dalam bekerja. Jelaslah bahwa kebutuhan tersebut tidak dapat dihindarkan karena merupakan tuntutan psikologis dan fisiologis yang wajar.

2. Menghilangkan Rasa Lelah (*fatique*)

Jika rasa lelah (*fatique*) telah datang dan pekerja bekerja terus maka usaha yang dilakukan pekerja lebih besar dari biasanya dan hasil produksi akan turun baik jumlah maupun kualitasnya, karena itu dibutuhkan waktu untuk menghilangkan rasa *fatique* dan salah satu cara untuk menentukan besarnya kelonggaran adalah dengan melakukan pengamatan pada saat-saat mana hasil produksi menurun.

3. Hambatan-hambatan lain yang tidak dapat dihindarkan.

Kelonggaran untuk hambatan yang tak dapat dihindarkan adalah waktu yang digunakan untuk menerima atau meminta petunjuk kepada pengawas, mengasah peralatan, mesin berhenti karena matinya arus listrik.

2.7. Produktivitas

Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lainnya akan selalu berupaya agar para anggota atau pekerja yang terlibat dalam kegiatan organisasi dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas kerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

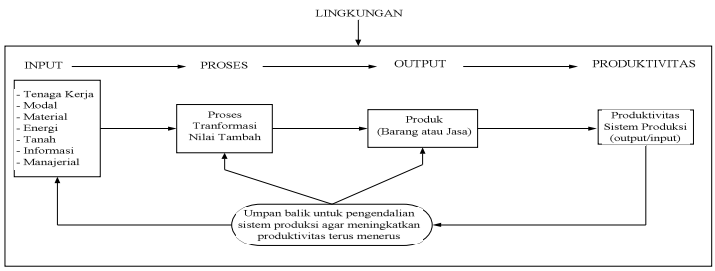
Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Pengertian produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan sosiologi. Tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat termasuk didalamnya tenaga kerja itu sendiri.

Rusli Syarif (1991:1) mengatakan bahwa “Definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan. “

Komarudin (1992:121). Produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini.

Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1995: 281) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut.

Berdasarkan definisi produktivitas di atas, sistem produktivitas dalam industri dapat digambarkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.3. Skema Sistem Produktivitas

(Sumber: Manajemen Produktivitas Total, Vincent Gasperz, h.19)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan rasio antara keluaran dengan masukan, dimana semakin tinggi rasio tersebut maka makin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Dalam proses produksi, tenaga kerja merupakan faktor yang sangat menentukan diantara faktor-faktor produksi lainnya secara keseluruhan. Dengan demikian, produktivitas merupakan kombinasi dari efektivitas dan efisiensi, sehingga produktivitas dapat diukur berdasarkan pengukuran berikut ini :

$$\text{Produktivitas} = \frac{Output\ \ yang\ \ dihasilkan}{Input\ \ yang\ \ dipergunakan} = \frac{Pencapaian\ tujuan}{Penggunaan\ sumber-sumber\ \ daya}$$

$$= \frac{Efektivitas\ \ pelaksanaan\ tugas}{Efisiensi\ penggunaan sumber-sumber daya}$$

$$= \frac{Efektivitas}{Efisiensi} = ...$$

2.7.1. Konsep Produktivitas

Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

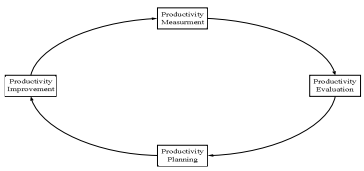
Mali dalam Gasperz (1998;19) menyatakan bahwa produktivitas tidak sama dengan produksi. Produksi lebih memperhatikan pada kegiatan menghasilkan barang atau jasa, sedangkan produktivitas lebih memperhatikan pada efisiensi sumber-sumber yang dipergunakan (*input*) dalam menghasilkan barang (output).

Sumanth (1984;48) memperkenalkan suatu konsep formal yang disebut sebagai siklus produktivitas (*Productivity cycle*) untuk digunakan dalam upaya peningkatan produktivitas secara berkesinambungan.

Pada dasarnya konsep siklus produktivitas terdiri dari empat tahap utama, yaitu :

1. Pengukuran Produktivitas (*Productivity Measurement*).
2. Evaluasi Produktivitas (*Productivity Evaluation*).
3. Perencanaan Produktivitas (*Productivity Planning*).
4. Peningkatan Produktivitas (*Productivity Improvement*).

Konsep yang diperkenalkan ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.4. Siklus Produktivitas

(Sumber: David J. Sumanth, Productivity Engineering and Management, h.48)

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa siklus produktivitas merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus-menerus (*Continue*), yang melibatkan aspek-aspek: Pengukuran (*Measurement*), Evaluasi (*Evaluation*), Perencanaan (*Planning*), dan Pengendalian dalam upaya perbaikan (*Improvement*). Berdasarkan konsep produktivitas, secara formal program peningkatan produktivitas harus dimulai melalui pengukuran produktivitas dari sistem industri

itu sendiri. Untuk melakukan proses pengukuran ini berbagai teknik pengukuran dapat digunakan dan dikembangkan sesuai dengan indikator pengukuran yang dipilih, baik itu indikator yang sederhana ataupun yang lebih kompleks.

A. Pengertian Produktivitas

1. Hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya (**Sinungan**, 1987,h.12).
2. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil (**Sinungan**, 1987,h.12).
3. Menurut **L.** ***Greenberg*** dalam **Sinungan**, 1987,h.12. Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.
4. **Paul Mali** mengemukakan definisi sebagai berikut: “Produktivitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa irit sumber daya digunakan.
5. **Produktivitas (APINDO, 2005)**
    a. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian kewajiban tingkat hasil kerja yang harus diberikan pekerja kepada pemberi kerja.
    b. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak, perusahaan menyediakan alat, fasilitas pelatihan, dan prasarana kerja lainnya, sementara karyawan berkewajiban untuk menampilkan etos kerja, sikap peduli dan disiplin yang baik, berinisiatif untuk melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus.
    c. Peningkatan produktivitas merupakan sumber dasar perbaikan upah riil dan standar hidup. Peningkatan produktivitas juga merupakan tekanan anti *inflasi* dalam mengimbangi atau menyerap peningkatan upah riil.
    d. Tingkat produktivitas tenaga kerja berbanding lurus dengan tingkat upah pada umumnya.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Menurut Sukarna (1993:41), produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

a. Kemampuan dan ketangkasan karyawan
b. *Managerial skill* atau kemampuan pimpinan perusahaan.

c. Lingkungan kerja yang baik.
d. Lingkungan masyarakat yang baik.
e. Upah kerja.
f. Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
g. Disiplin kerja karyawan.
h. Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
i. Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
j. Kebudayaan suatu negara.
k. Pendidikan dan pengalaman kerja.
l. Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan.
m. Fasilitas kerja.
n. Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

C. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja).

Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah :

a. Penggunaan waktu

   Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi :

   1. Kecepatan waktu kerja.
   2. Penghematan waktu kerja.
   3. Kedisiplinan waktu kerja.
   4. Tingkat absensi.

b. Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan.

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut :

1. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
2. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
3. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
4. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.
5. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (**Rusli Syarif**, 1991:7).

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

a. *Physical productivity*

Physical productivity adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*Size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

b. *Value productivity*

Value productivity adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar (**J. Ravianto**, 1986:21).

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau *out put*.

Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

a) Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian terget, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

b) Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat

lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan yang tetap dalam menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan. Dari pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja mempunyai kaitan dengan tingkat kepuasan karyawan. Mereka menganggap hasil kerja dan prestasi kerja mereka dihargai dengan upah yang mereka terima secara layak dan upah dalam hal ini adalah insentif yang merupakan suatu perangsang atau dorongan bagi karyawan agar dalam dirinya timbul motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Selain pemberian insentif, faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan adalah masa kerja. Dalam hal ini adalah tingkat pengalaman bekerja pada bidang yang sama. Semakin lama masa kerja seseorang pada bidang yang sama maka ia akan semakin terampil dan ahli pada pekerjaannya, sehingga kualitas dan kuantitas kerja akan semakin meningkat. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, peruasahaan harus mampu memberikan insentif yang sesuai, karena kemampuan dan keterampilan dari karyawan juga akan meningkat jika pengalaman kerja mereka lama. Hasil pekerjaan karyawan harus diperhitungkan dengan baik, hal ini berarti karyawan tersebut mampu berproduksi sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan.

D. Hubungan antara Produktivitas, Insentif dan Masa kerja

Untuk melihat hubungan antara insentif, masa kerja dan produktivitas, maka terlebih dulu kita lihat lagi pendapatan dari para ahli.

Menurut **Drs. Sarwoto** (1983:144) “Insentif sebagai suatu sarana motivasi dapat diberikan sebagai batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.”

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja mempunyai kaitan dengan tingkat kepuasan karyawan. Mereka menganggap hasil kerja dan prestasi kerja mereka dihargai dengan upah yang mereka terima secara layak dan upah dalam hal ini adalah insentif yang merupakan suatu

perangsang atau dorongan bagi karyawan agar dalam dirinya timbul motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Selain pemberian insentif, faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan adalah masa kerja. Dalam hal ini adalah tingkat pengalaman bekerja pada bidang yang sama. Semakin lama masa kerja seseorang pada bidang yang sama maka ia akan semakin terampil dan ahli pada pekerjaannya, sehingga kualitas dan kuantitas kerja akan semakin meningkat. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, peruasahaan harus mampu memberikan insentif yang sesuai, karena kemampuan dan keterampilan dari karyawan juga akan meningkat jika pengalaman kerja mereka lama. Hasil pekerjaan karyawan harus diperhitungkan dengan baik, hal ini berarti karyawan tersebut mampu berproduksi sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan.