

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang relevan dengan masalah yang dibahas, yakni antara lain :

2.1 Motivasi Kerja

Motivasi sering kali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Wexley & Yulk (1977) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "the process by which behavior is energized and directly" Ahli yang lain memberikan kesamaan antara motif dan needs (dorongan, kebutuhan). Dari batasan di atas bisa disimpulkan bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian mengenai motivasi seperti yang dikemukakan oleh Wexley & Yulk adalah pemberian atau menimbulkan motif. Dapat pula diartikan hal atau

keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.1.1 Hakekat Kerja

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan hasil kerja yang berupa upah dan menggantungkan hidupnya pada perusahaan dengan

menerima upah atau gaji dari pekerjaannya itu. Jadi pada hakekatnya orang bekerja tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai tarap hidup yang lebih baik.

Menurut Mc.Gregor (dikutip dari Smith dan Wakeley, 1972) seseorang itu bekerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Kemudian Smith dan Wakeley menambahkan dengan teorinya yang menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa dalam hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan dari pada keadaan sekarang.

Jadi bekerja adalah sesuatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Pendapat dari Gilmer (1971) bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya. dari sini dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya adalah bawaan yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak

berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

2.1.2 Job Performance

Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai Job Performance, hal ini disebabkan oleh karena motivasi kerja adalah merupakan bagian yang penting dari tingkah laku kerja tersebut.

Pada umumnya, Job performance diberi batasan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan (Meier, 1965). Lebih tegas lagi adalah Lawler dan Portner (1967) yang menyatakan bahwa job Performance ialah "Successful role achievement", yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan Job performance ialah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan level of performance oleh Vromm (1964).

Sering kali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan job performance, misalnya: proficiency, merit dan produktivitas. Menurut Wexly & Yulk (1977) proficiency mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi effort, job performance, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Menurut Meier (1965) memberikan arti merit lebih merupakan aspek umum dari pada proficiency tersebut. Produktivitas kerja adalah perbandingan antara input dan output.

Di sini nampak jelas bahwa pengertian job performance itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah lakunya. Biasanya orang yang level of performancenya tinggi disebut seorang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standard, dikatakan sebagai tidak produktif atau performancenya rendah.

2.1.3 Pengukuran Job Performance

Untuk mengukur job performance, masalah

yang paling pokok adalah menerapkan kriterianya. Menurut Yessup (1975), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses ini amatlah sulit, karena sering kali pekerjaan itu begitu kompleks hingga sulit ada ukuran output yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Kesulitan dalam menentukan dasar ukuran ini merupakan masalah sensitif di kalangan ahli psikologi industri, dan terkenal dengan "the criteration problem" (Meier 1965): Wexley & Yulk 1977).

Menurut Bellows (1961), beberapa syarat kriteria yang baik ialah apabila lebih reliable, realistis, representatif dan bisa predictable. Dalam hal ini dikatakan oleh Meier (1965) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain ialah : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang satu dengan yang lainnya.

Kalau kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur performane adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standard yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan level of performance seseorang.

Untuk memudahkan pengukuran performance kerja ini Meier (1965) membagi pekerjaan menjadi dua jenis, yaitu :

- a. Pekerjaan non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam tugas biasanya didapat melalui human judgements atau pertimbangan subyektif.
- b. Pekerjaan produksi, di mana secara kuantitatif orang bisa membuat suatu standard yang obyektif. Hal ini menjadi pertimbangan saya untuk melakukan penelitian.

Untuk jenis yang kedua ini hasil produksi seseorang bisa langsung dihitung, dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian hasil.

Secara ringkas dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tantangan job performance itu tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi perusahaan yang bersangkutan. Kedua hal ini menentukan apa kriteria sukses yang berlaku untuk jabatan itu, secara dimensi-dimensi mana dari pekerjaan itu yang dianggap lebih penting.

2.2 Pengukuran Motivasi Kerja

Banyak sekali teknik yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, dimana masing-masing teknik mempunyai kelebihan dan kelemahan, dan tidak ada cara yang pasti untuk membenarkan masing-masing teknik tersebut.

Korman mengemukakan tentang metoda yang digunakan ada dua (Drs. Moekkidjat, Dasasar-dasar Motivasi h.321) yaitu :

a. Direct Methods (pengukuran langsung)

Ialah prosedur pengukuran yang langsung diberikan pertanyaan, metode ini terdiri dari :

1. Pengukuran Menurut Skala Likert

Misalkan kita ingin mengukur sikap pekerjaan tentang pekerjaannya. Mula-mula harus kita ketahui apa yang dimaksud dengan sikap.

Sikap adalah kecenderungan untuk kelakuan tertentu. Jika sikap nyata dari kelakuan orang. Kemudian kita merumuskan sejumlah pertanyaan yang menunjukkan kepuasan tentang pekerjaan. Tiap pertanyaan disuruh nilai oleh responden dengan menyatakan apakah ia :

| Sangat Setuju | Setuju | Ragu-ragu | Tidak Setuju | Sangat Setuju | Tidak |
|---------------|--------|-----------|--------------|---------------|-------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

1. Pekerjaan saya rasanya seperti hobby :

| Sangat Setuju | Setuju | Ragu-ragu | Tidak Setuju | Sangat Setuju | Tidak |
|---------------|--------|-----------|--------------|---------------|-------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

2. Saya merasa bahagia dalam pekerjaan saya sekarang

Demikian dapat kita rumuskan sejumlah pertanyaan menurut keperluan penelitian kita, katakanlah 20 buah pertanyaan. Tiap respon diberi wight tertentu, bagi yang "sangat setuju" 5 angka, "setuju" 4 angka, dan seterusnya sampai "sangat tidak setuju" 1 angka. Bila jumlah sample 100 orang, maka jumlah angka maksimal adalah $100 \times 5 = 500$ angka dan minimal 100×1 orang = 100 angka.

Score akhir diperoleh dengan menjumlahkan angka untuk tiap jawaban. Itu sebabnya skala menurut Likert ini disebut Summated Ratings atau rating yang dijumlahkan. Jumlah tiap rating maksimal untuk 20 pertanyaan itu untuk tiap responden adalah $20 \times 5 = 100$ angka dan minimal $20 \times 1 = 20$ angka, atau score berkisar antara 20 dan 100. Dari jumlah itu dapat kita dapat kita bedakan dalam taraf atau intensitas sikap seseorang terhadap kepuasan tentang pekerjaannya dengan sikap individu lainnya secara lebih tepat.

Dapat juga kita memberi pertanyaan yang negatif atau menunjukkan sikap yang tidak puas tentang pekerjaannya. Dalam hal demikian dapat kita memberik weight yang paling kecil yaitu angka 1 bagi jawaban yang paling tidak menyetujuinya, misalnya :

| | | | | | |
|---------------|--------|-----------|--------------|---------------|--------------|
| Sangat Setuju | Setuju | Ragu-ragu | Tidak Setuju | Sangat Setuju | Tidak Setuju |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Saya kecewa telah menerima pekerjaan ini, suatu
 Saya benar-benar menyukai pekerjaan ini

Instrumen pengukuran serupa ini mula-mula diciptakan oleh Rensis Likert pada tahun

1932. Sejak itu tipe pengukuran ini menjadi sangat populer, karena memang besar manfaatnya.

2. Skala Menurut Metode Thurstone

Tujuan skala Thurstone ini sama dengan skala Likert yaitu membedakan intensitas sikap atau perasaan seseorang terhadap suatu hal tertentu. Skala ini berisi item-item yang disusun menurut taraf intensitasnya, dari yang tinggi sampai yang rendah. Respon diminta memilih dua atau tiga pertanyaan pendiriannya. Berdasarkan itu dapat diukur taraf intensitas perasaannya. Ini mungkin oleh sebab itu tiap item telah mempunyai weight atau nilai tertentu berupa angka.

3. Skala Guttman

Skala ini antara lain bertujuan untuk menentukan hingga manakah suatu skala sikap berdimensi satu atau uninimensional yang sama dari sikap tertentu dalam berbagai intensitas, dari yang paling kuat dan tinggi sampai yang paling lemah dan rendah.

Karena boleh dikatakan tidak mungkin menyusun skala Guttman yang sempurna, akan

tetapi tidak dapat pula digunakan skala yang terlampau banyak penyimpangannya, maka ditentukan suatu batas hingga mana kala skala itu masih dapat dipercaya. Batas ini disebut oleh Guttman "*Koefisien Reproducibilitas*".

Misalkan kita ukur intensitas sikap 20 orang dengan menggunakan skala yang terdiri atas 5 pertanyaan. Setelah kita buat skalagramnya ternyata ada 7 buah penyimpangan, maka :

$$\begin{aligned}
 &= 1 - \frac{\text{Jumlah penyimpangan}}{\text{Jumlah respons}} \\
 &= 1 - \frac{7}{20 \times 5} = 0,93
 \end{aligned}$$

Menurut Guttman Koefisien Reproducibilitas itu hendaknya harus 0,90 atau lebih. Jadi skala yang koefisien reproducibilitasnya 0,93 dapat cukup dipercaya.

b. Indirect Methods (Pengukuran Tidak Langsung)

Prosedur ini dilakukan jika penelitian mempunyai anggapan bahwa apabila penelitian melakukan secara langsung, responden kurang berani dalam memberikan jawaban yang sebenarnya.

Metode ini terdiri dari :

1. Projective Method

Salah satu cara untuk mengukur motivasi kerja dalam rangka peningkatan produktivitas, secara langsung adalah test proyeksi, yaitu dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden yang meliputi pekerjaan dan perusahaan dimana ia bekerja.

2. Error choice Method

Metode ini berintikan penggambaran terhadap seseorang dengan melalui test pengetahuan, dengan bentuk pilihan ganda.

3. My Job Contest

Prosedur ini memberikan kesempatan kepada respon untuk menceritakan hal-hal yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan serta lingkungannya.

2.3. Hubungan Antara Motivasi dan Produktivitas

Dari uraian-uraian tentang motivasi yang telah disebutkan sebelumnya, bisa ditarik suatu kesimpulan sementara bahwa motivasi seseorang memang mempengaruhi prestasi yang dapat dicapai dalam

pekerjaannya. Akan tetapi dalam menganalisis kaitan antara motivasi dengan prestasi, masih ditemukan kelemahan-kelemahan bahwa kaitan-kaitan itu belum dapat dinyatakan secara eksak. Artinya, suatu penyebab akan memberikan suatu akibat, dan tak selalu terjadi bahwa sebab yang sama akan menghasilkan akibat yang sama pula. Dinamika motivasi telah menunjukkan hal itu dengan jelas. Sampai sekarang pun penelitian tentang dinamika motivasi masih berjalan terus, dan orang mulai lebih banyak mengetahui apa dan bagaimana dinamika motivasi itu.

Kesimpulan sementara di atas adalah untuk motivasi perorangan. Di sana didapatkan bahwa perilaku orang itu berkurang karena perubahan yang dialami oleh pribadi-pribadi. Jalannya perubahan-perubahan itu cepat atau lambat tergantung kepada sifat-sifat dari individu yang bersangkutan.

Akan tetapi lain halnya dengan motivasi kelompok bahwa perubahan-perubahan pada suatu kelompok akan berjalan lebih lambat dari pada perubahan-perubahan yang terjadi pada individu-individu. Dan perubahan-perubahan itu memerlukan kekuatan-kekuatan penyebab yang cukup besar untuk bisa langsung, dan berlangsung terhadap anggota-

anggota kelompok dalam persentasi yang cukup besar. Perlu mencari harga rata-rata atau harga dominan dari faktor-faktor motivasinya.

Hubungan antara motivasi dan produktivitas pada tingkat kelembagaan tampaknya tergantung kepada motivasi unsur pimpinan yang berperan pada kelembagaan.

Selanjutnya Robert A. Sutermeister (Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia, Seri Produktivitas II), dalam rangka melihat kaitan antara motivasi dan produktivitas mengungkapkan hubungan sebagai berikut:

1. Produktivitas itu untuk kira-kira 90% tergantung kepada prestasi kerja si tenaga kerja, dan 10% tergantung kepada perkembangan teknologi dan bahan mentah.
2. Prestasi tenaga kerja itu sendiri untuk 80% - 90% tergantung kepada kemampuannya.
3. Selanjutnya dikatakan bahwa motivasi si pekerja itu sendiri untuk 50% tergantung kepada kondisi sosial, 40% tergantung kebutuhan-kebutuhannya dan 10% tergantung kepada kondisi-kondisi fisik (Korman, AK h.73).

2.4. Berbagai Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi

Kalau membicarakan berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang mana dihubungkan dengan tahap-tahap pemikiran manajemen, maka akan dibicarakan tiga model motivasi, yang kita sebut sebagai Model Tradisional, Model Hubungan Manusiawi dan Model Sumber Daya Manusia.

Sebagaimana akan kita lihat nanti pendapat atau kepercayaan terhadap motivasi merupakan faktor penentu tentang bagaimana mereka mencoba mengatur para bawahan.

a. Model Tradisional

Model ini dihubungkan dengan F. Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka.

Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan para manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah semakin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja. Dengan demikian timbul pengurangan tenaga kerja, pemecatan sementara, dan sebagainya. Timbul kemudian kebutuhan akan job security dan bukan hanya kenaikan gaji dalam waktu sementara saja.

b. Model Hubungan Manusiawi

Dalam model ini, maka organisasi mencoba untuk mengetahui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivisir mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Perhatian yang lebih besar diberikan kepada organisasi informal. Lebih banyak informasi diberikan kepada para karyawan tentang keinginan-keinginan manajemen

dan operasi perusahaan.

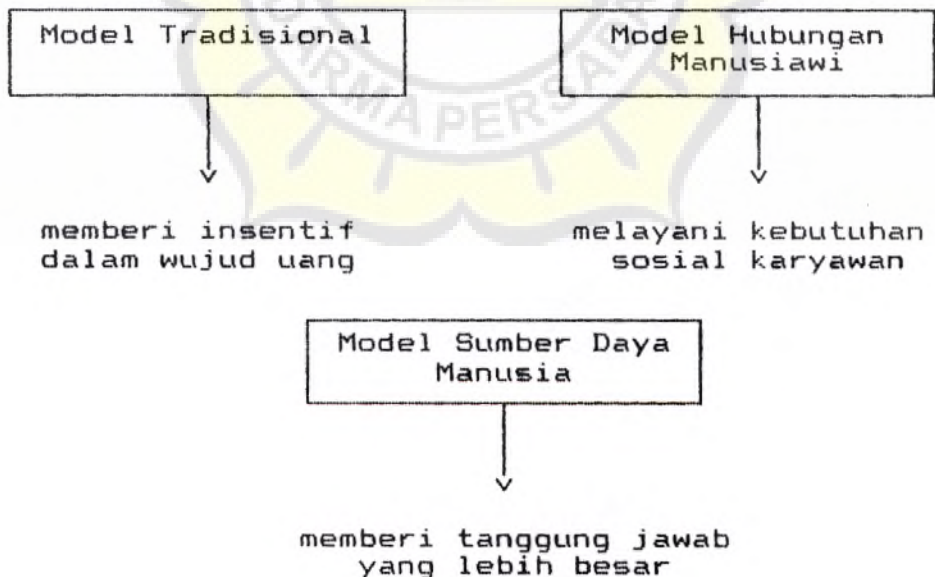
Dalam model hubungan manusiawi ini para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

c. Model Sumber Daya Manusia

Di sini para ahli berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka

sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Tugas manajer, sesuai dengan model ini bukanlah "menyuap" para karyawan dengan upah yang tinggi untuk melakukan apa yang diinginkan oleh manajer, seperti dalam model tradisional, ataupun memanipulir mereka dengan cara yang lebih manusiawi seperti dalam model hubungan manusiawi. Tetapi adalah untuk mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.



Gambar II - 1

Motivasi yang diberikan oleh masing-masing model.

2.5 Analisa Statistik

Di dalam penelitian ini diperlukan beberapa teori tentang statistik yang mana berkaitan dengan pengolahan data.

2.5.1 Regresi Linier Ganda

Banyak data pengamatan yang terjadi sebagai akibat lebih dari dua variabel. Misalnya rata-rata pertambahan berat daging sapi (Y) bergantung pada berat permulaan (X_1), umur sapi ketika pengamatan mulai dilakukan (X_2), berat makanan yang diberikan setiap hari (X_3) dan mungkin masih ada faktor lain lagi. Demikian pula permintaan barang tertentu di pasar (Y) tidak saja tergantung pada harga pokok barang itu (X_1) tetapi juga dari faktor lain, misalnya harga barang lain (X_2) dan banyak pembeli (X_3). Secara umum data hasil pengamatan Y bisa terjadi karena akibat variabel-variabel bebas X_1, X_2, \dots, X_k .

Akan ditentukan hubungan antara Y dan X_1, X_2, \dots, X_k sehingga didapat regresi Y atas X_1, X_2, \dots, X_k . Yang akan ditinjau di sini hanyalah garis regresi sederhana ialah yang dikenal dengan nama Regresi Linier Ganda.

Model regresi linier ganda atas X_1 , X_2, \dots, X_k akan ditaksir oleh :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_kX_k$$

dengan $a_0, a_1, a_2, \dots, a_k$ merupakan koefisien-koefisien yang harus ditentukan berdasarkan data hasil pengamatan. Mudah dilihat bahwa regresi linier $Y = a + bX$ merupakan hal istimewa di atas untuk $a_2 = a_3 = \dots = a_k = 0$.

Koefisien-koefisien $a_0, a_1, a_2, \dots, a_k$ ditentukan dengan menggunakan metode kwadrat terkecil seperti halnya menentukan koefisien-koefisien a dan b untuk regresi linier $Y = a + bX$. Oleh karena rumus di atas berisikan $(k + 1)$ buah koefisien, maka $a_0, a_1, a_2, \dots, a_k$ didapat dengan jalan menyelesaikan sistem persamaan. Dapat dibayangkan bahwa untuk ini diperlukan metode penyelesaian yang lebih baik dan karenanya memerlukan matematika yang lebih tinggi pula, lebih-lebih kalau harga k yang menyatakan banyak variabel bebas cukup besar.

Untuk regresi linier ganda dengan dua variabel bebas :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2$$

misalnya, kita harus menyelesaikan tiga persa-

maan dengan tiga jenis yang berbentuk :

$$\Sigma Y_i = a_0 n + a_1 \Sigma X_{1i} + a_2 \Sigma X_{2i}$$

$$\Sigma Y_i X_{1i} = a_1 \Sigma X_{1i} + a_1 \Sigma X_{1i}^2 + a_2 \Sigma X_{1i} X_{2i}$$

$$\Sigma Y_i X_{2i} = a_0 \Sigma X_{2i} + a_1 \Sigma X_{1i} X_{2i} + a_2 \Sigma X_{2i}^2$$

Sistem persamaan dalam rumus tersebut dapat disederhanakan sedikit, apabila diambil :

$$X_1 = X_1 - \bar{X}_1, X_2 = X_2 - \bar{X}_2, \text{ dan } Y = Y - \bar{Y}$$

Dan persamaan rumusnya sekarang menjadi :

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2$$

Koefisien-koefisien a_1 dan a_2 dapat dihitung dari :

$$\Sigma Y_i X_{1i} = a_1 \Sigma X_{1i} + a_2 \Sigma X_{1i} X_{2i}$$

$$\Sigma Y_i X_{2i} = a_0 \Sigma X_{2i} + a_1 \Sigma X_{1i} X_{2i} + a_2 \Sigma X_{2i}^2$$

Dan khusus untuk persamaan dua variabel bebas, koefisien-koefisien a_0 , a_1 , a_2 , dapat pula dihitung dengan menggunakan :

$$a_0 = \bar{Y} - a_1 \bar{X}_1 - a_2 \bar{X}_2$$

$$a_1 = \frac{(\Sigma X_{2i}^2) (\Sigma X_{1i} Y_i) - (\Sigma X_{1i} X_{2i}) (\Sigma X_{2i} Y_i)}{(\Sigma X_{1i}^2) (\Sigma X_{2i}^2) - (\Sigma X_{1i} X_{2i})^2}$$

$$a_2 = \frac{(\Sigma X_{1i}^2) (\Sigma X_{2i} Y_i) - (\Sigma X_{1i} X_{2i}) (\Sigma X_{1i} Y_i)}{(\Sigma X_{1i}^2) (\Sigma X_{2i}^2) - (\Sigma X_{1i} X_{2i})^2}$$

Harga-harga a_0 , a_1 dan a_2 yang didapat, langsung disubstitusikan ke dalam persamaan

regresi linier ganda dengan dua variabel dan diperoleh model regresi linier ganda Y atas X_1 dan X_2 .

Dalam regresi linier $Y = a + bX$, telah kita lihat bahwa koefisien b berarti perubahan rata-rata Y untuk setiap perubahan satu unit variabel X . Perubahan rata-rata Y bertambah apabila tanda b positif dan berkurang untuk tanda b negatif.

Hal yang serupa berlaku pula untuk regresi linier ganda dengan memperhatikan variabel-variabel X yang lainnya. Maka a_1 berarti perubahan rata-rata Y untuk setiap perubahan satuan dalam variabel X_1 apabila X_2, X_3, \dots, X_k semuanya dianggap tetap, a_2 menyatakan perubahan rata-rata Y untuk setiap perubahan satuan dalam variabel X_2 , apabila $X_1, X_3, X_4, \dots, X_k$ tetap dan begitu seterusnya. Jelas bahwa di sini setiap koefisien memberikan gambaran persis apa yang terjadi pada Y untuk perubahan X yang berhubungan dengan koefisien dimaksud. Karenanya koefisien-koefisien a_1, a_2, \dots, a_k disebut pula koefisien regresi persil.

2.5.2 Korelasi Dalam Regresi Linier

Apabila garis regresi yang terbaik untuk sekumpulan data berbentuk linier, maka derajat hubungannya akan dinyatakan dengan r dan biasa dinamakan koefisien korelasi r^2 dinamakan koefisien determinasi atau koefisien penentu. Dinamakan demikian oleh karena $100 r^2\%$ dari pada variasi yang terjadi dalam variabel tidak bebas Y dapat dijelaskan oleh variabel bebas X dengan adanya regresi linier Y atas X . Harga $1-r^2$ dinamakan koefisien alinea atau koefisien perenggangan. Harga $\sqrt{1-r^2}$ sendiri dinamakan koefisien non determinasi. Koefisien korelasi r tentu saja didapat dengan jalan mengambil akar dari r^2 .

Harga koefisien determinasi akan berlaku $0 \leq r^2 \leq 1$ sehingga untuk koefisien didapat hubungan $-1 \leq r \leq +1$. Harga $r = -1$ menyatakan adanya hubungan linier sempurna tidak langsung antara X dan Y . Ini berarti bahwa titik-titik yang ditentukan oleh (X_i, Y_i) seluruhnya terletak pada garis regresilinier dan harga X yang besar menyebabkan atau perpasangan dengan Y yang kecil. Sedangkan harga X yang kecil

berpasangan dengan harga Y yang besar. Harga $r = + 1$ menyatakan adanya hubungan linier sempurna langsung antara X dan Y. Letak titik-titik ada pada garis linier dengan sifat bahwa harga X yang besar berpasangan dengan harga Y yang besar, sedangkan harga X yang kecil berpasangan dengan Y yang kecil pula.

Harga-harga r lainnya bergerak antara -1 dan $+1$ dengan tanda negatif menyatakan adanya korelasi tidak langsung atau korelasi negatif dan tanda positif menyatakan korelasi langsung atau korelasi positif. Khusus untuk korelasi $= 0$, maka hendaknya ini ditafsirkan bahwa tidak terdapat hubungan linier antara variabel-variabel X dan Y.

Untuk perlakuan perhitungan koefisien korelasi berdasarkan sekumpulan data (X_i, Y_i) berukuran n dapat digunakan rumus :

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Jika persamaan regresi linier Y atas X telah ditentukan dan sudah didapat koefisien arah b , maka koefisien determinasi r^2 dapat ditentukan oleh rumus :

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

Dengan sedikit pengerjaan aljabar, dari rumus di atas diturunkan rumus koefisien korelasi.

$$r = b S_x / S_y$$

Dengan S_x simpangan baku untuk variabel X dan S_y simpangan baku untuk variabel Y.

2.5.3 Menguji Hipotesa Koefisien Korelasi Populasi

Kembali kepada populasi normal bivariabel dua dengan koefisien P . Dari modelnya jika $P = 0$, maka ternyata bahwa X dan Y independen. Sehingga dalam hal populasi distribusi normal, $P = 0$, mengakibatkan bahwa X dan Y independen dan sebaliknya. Sifat ini berlaku untuk populasi yang tidak berdistribusi normal.

Mengingat dalam banyak penelitian sering ingin mengetahui apakah dua variabel terdapat hubungan independen atau tidak, maka kita perlu melakukan uji independen. Dalam hal ini, maka hipotesis yang harus diuji adalah :

$$H_0 : P = 0 \text{ melawan } P \neq 0$$

Uji ini sebenarnya ekuivalen dengan uji :

$H_2 : \theta_2 = \theta$ dimana θ_2 menyatakan koefisien arah regresi linier untuk populasi.

Untuk menguji :

$H_0 : \rho = 0$ melawan $H_1 : \rho \neq 0$,

Jika sampel acak yang diambil dari populasi normal yang bervariasi dua itu berukuran n memiliki koefisien korelasi r , maka dapat digunakan statistik seperti dicantumkan dalam rumus, yaitu :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Selanjutnya, untuk taraf nyata $= \alpha$, maka hipotesis kita terima jika :

$$-t_{(1-0,5\alpha)} \leq t \leq t_{(1-0,5\alpha)};$$

dimana distribusi t yang digunakan mempunyai dk $= (n - 2)$. Dalam hal ini lainnya H_0 kita tolak.

Tentu saja bentuk alternatif untuk menguji hipotesa H_0 bisa $H_1 : \rho > 0$ atau $H_1 : \rho < 0$. Dalam hal pertama merupakan uji pihak kanan, sedangkan yang kedua uji pihak kiri. Daerah krisis pengujian, seperti biasa harus disesuaikan dengan alternatif yang diambil.

2.6 Insentif

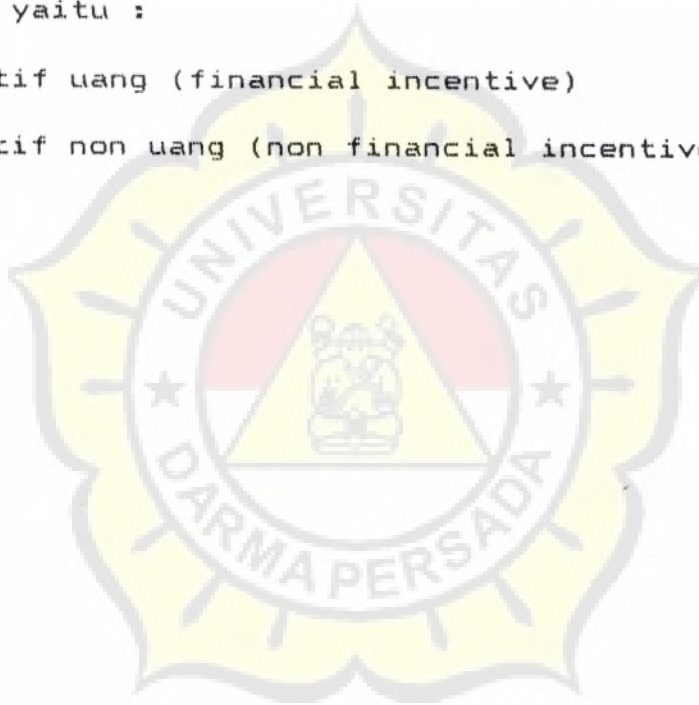
Kalau motive merupakan ekspresi kebutuhan manusia yang merupakan inner drive (dorongan dalam) karenanya motive bersifat personal (pribadi) dan internal (pribadi masing-masing). Sedangkan insentif merupakan kekuatan stimular luar dan lebih cenderung merupakan bagian dari perangkat kontrol manajemen; seperti upah, lingkungan kerja dan sebagainya.

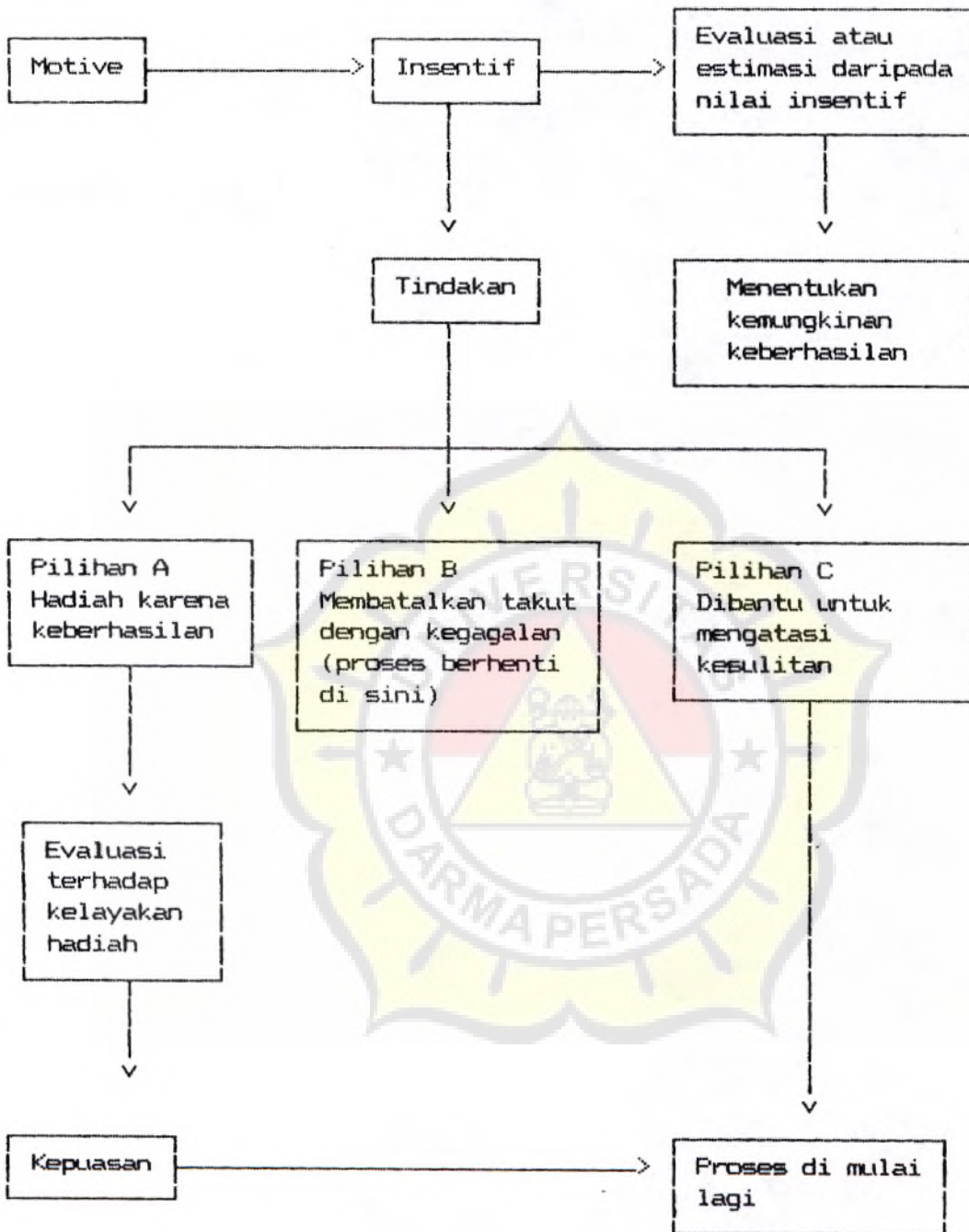
Berdasarkan pengamatan terhadap masalah pekerjaan diberbagai tempat bahkan diberbagai negara, bisa didapatkan suatu kesimpulan yang sifatnya universal yaitu bahwa bagi pekerja masalah perhatian mempunyai arti yang sangat penting. Dalam pelaksanaannya tentunya berbeda antara satu tempat dengan tempat lain. Namun umumnya dapat disepakati bahwa usaha-usaha positif dan konstruktif harus dilakukan oleh perusahaan sedemikian rupa sehingga para pekerja atas kemauan dan usahanya sendiri dapat berbuat lebih baik, lebih produktif dan lebih berprestasi. Kebanyakan pekerjaan tidak membiarkan dirinya untuk berprestasi secara maksimal tanpa adanya usaha-usaha positif dari perusahaan yang mendorong mereka untuk berprestasi. Dorongan ini merupakan bentuk perhatian perusahaan yang dalam

wujudnya dapat berbentuk penghargaan atau dapat pula berbentuk insentif.

Insentif umumnya diberikan dalam bentuk uang, terutama bagi kelompok pekerja produksi. Namun sesungguhnya insentif dapat pula tidak dalam bentuk uang. Demikianlah kita mengenal adanya dua bentuk insentif yaitu :

- a. Insentif uang (financial incentive)
- b. Insentif non uang (non financial incentive)





Gambar II - 2

Hubungan Antara Motivasi dan Insentif

2.6.1 Insentif Uang

Ada beberapa bentuk insentif uang yang pada hakekatnya merupakan sistem perupahan yang dinilai dapat memberikan rangsangan kepada pekerja untuk lebih berprestasi. Insentif uang ini ada yang berdasarkan penggunaan standard waktu, tetapi ada pula yang tidak.

Terminologi insentif dalam kaitannya dengan insentif uang mempunyai dua pengertian : Pertama yang berarti premi yang merupakan upah tambahan di luar upah pokok, dan yang kedua yang berarti upah itu sendiri.

Namun dalam ungkapan, terutama bila berbicara tentang sistem upah, akan banyak ditemukan digunakannya sebutan-sebutan insentif, premi bonus, dan lain sebagainya yang pada dasarnya menyatakan tentang sistem upah.

Perbedaan pengertian dari arti "upah" dalam arti di luar upah pokok, akan dapat dilihat dari kalimat itu sendiri secara menyeluruh ataupun definisi atau rumusan yang digambarkan oleh masing-masing pengertian.

Sistem upah yang dikaitkan dengan insentif umumnya dapat mendorong timbulnya "spirit

of competition" secara konstruktif di kalangan pekerja untuk lebih berprestasi dalam tugas dan pekerjaannya masing-masing.

Pada dasarnya, terdapat dua golongan besar cara pemberian upah (2, h-223) yaitu :

- a. Pemberian upah yang didasarkan pada hasil kerja buruh (Output Oriented).
- b. Pemberian upah yang didasarkan pada waktu kerja buruh (Measured Day Rate).

2.6.2 Insentif Non Uang

Karena insentif uang yang non uang bersifat saling melengkapi, maka agar suatu perusahaan bisa berhasil dengan baik, seyogyanyalah kedua jenis ini dapat diterapkan bersama-sama. Jadi jika insentif uang tidak mampu meningkatkan produktivitas maka insentif non uang yang diharapkan dapat membantu memecahkan masalah tersebut.

Dengan bantuan ini diharapkan pekerja akan merasa arti hidup yang lebih berharga dan berarti. Beberapa bentuk pencerminan insentif non uang antara lain :

- a. Rasa bangga dan kesenangan seseorang terhadap pekerjaan.

- b. Perlakuan wajar dan simpatik.
- c. Adanya kesempatan untuk promosi.
- d. Kesempatan yang sama untuk training, baik di dalam maupun di luar.
- e. Keamanan dalam bekerja dan harapan akan penghargaan.
- f. Keyakinan terhadap manajemen.
- g. Adanya kantin yang cukup bermutu.
- h. Kesejahteraan keluarga termasuk pengobatan.
- i. Dan lain sebagainya.

2.6.3 Pemberian Upah Menurut Hasil Kerja

Gagasan untuk merancang suatu sistem perupahan yang didasarkan pada hasil kerja, muncul dari pengalaman bahwa sistem perupahan berdasarkan waktu kerja ternyata kurang mampu merangsang pekerjaan untuk bekerja kurang mampu merangsang pekerjaan untuk bekerja giat.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan yang telah dilakukan, maka dengan sistem perupahan berdasarkan jam kerja ternyata rata-rata pekerja hanya menggunakan 60 sampai 80 persen dari waktu kerja secara efektif untuk bekerja.

Oleh karena itu timbul suatu gagasan

untuk memperbaiki keadaan di atas dengan cara mencoba merancang suatu sistem perupahan yang dikaitkan dengan hasil kerja buruh. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas baik dari segi penggunaan waktu kerja maupun dalam mencari metode yang paling efisien (2.h-224).

Dari hal-hal yang dikemukakan di atas terlihat bahwa sistem perupahan dan hasil kerja buruh. Buruh akan dibayar sesuai dengan prestasi kerja mereka. Buruh yang berprestasi tinggi akan menerima upah yang lebih besar. Berbeda dengan sistem perupahan sebelumnya, keadaan semacam ini diharapkan dapat merangsang gairah untuk berprestasi dikalangan buruh.

Adapun metode-metode jenis upah perangsang yang dikaitkan dengan hasil kerja antara lain :

1. Pola Premi Menurut Halsey

Premi Pola Halsey merupakan salah satu pola upah berdasarkan hasil kerja, namun demikian devisa standard keluarga (output) berdasarkan pola ini ditentukan tidak melalui time study, tetapi berdasarkan hasil produksi masa yang lalu. Bonus yang

dihasilkan dari total waktu yang dihemat dibagi untuk pekerja dan manajemen dengan perbandingan yang bervariasi antara 1/3 sampai dengan 1/2 dan yang umum adalah 50-50 sehingga dikatakan "Halsey 50 - 50 Plan", dengan rumus :

$$E = T_a \cdot R + \frac{T_s - T_a}{2} R$$

Dimana :

E = Pendapatan atau upah dalam rupiah

T_a = Waktu aktual dalam jam

T_s = Waktu standar dalam jam

R = Tarif dalam rupiah per jam.

Banyak kalangan berpendapat bahwa pola ini yang berdasarkan standard output pada prestasi waktu lampau kurang cocok untuk diterapkan sekarang ini mengingat bahwa pola ini secara tidak langsung menghukum pekerja yang tergolong malas, tetapi menghargai pekerja yang tergolong rajin.

Disamping itu dinilai dari aspek biaya juga tidak terlalu dikehendaki

mengingat pada setiap perubahan output akan mengakibatkan pola perubahan pada biaya per unit. Namun hal yang terakhir ini dapat cukup dimaklumi sebagai dari penerapan pola insentif yang umumnya akan selalu membawa konsekuensi perubahan-perubahan dalam biaya.

Pola ini mudah karena tanpa waktu standard dan tidak diperlukan studi upah sebelumnya. Atas dasar alasan-alasan tersebut pola ini dapat dipakai sebagai sistem upah transisi sebelum pilihan yang terbaik diaplikasikan. Dalam Industri Tekstil pola ini kadang-kadang digunakan bagi pekerja yang sedang belajar.

2. Pola Premi Berdasarkan Rowan

Pola ini hampir sama dengan Halsey, perbedaannya bahwa waktu yang dihemat dinyatakan sebagai persentase waktu yang dihemat dinyatakan sebagai prosentase waktu standard. Jame Rowan sesungguhnya berasal dari Glasgow (Skotlandia), pola Rowan lebih terkenal dan populer di Inggris. Adapun formula Rowan digambarkan seperti :

$$E = T_a \cdot R_a + \frac{T_s - T_a}{T_s} T_a \cdot R$$

Seperti pula halnya pola Halsey, pola Rowan juga menjamin upah pokok, karena waktu yang disisihkan dinyatakan sebagai resiko terhadap waktu standard, maka seseorang pekerja tidak mungkin mendapatkan tarif upah 2x lipat.

Di bawah pola Halsey, hal ini memungkinkan. Pola ini dapat digunakan dimana kecermatan standard waktu tidak diperlukan tetapi ditentukan berdasarkan perkiraan atau pengalaman sebelumnya. Pola ini juga dapat digunakan pada masa transisi tetapi relatif lebih sulit dimengerti oleh pekerja dibandingkan dengan pola Hasley. Keduanya merupakan sistem yang baik sejak pembuatan prakalkulasi biaya.

3. Pola Bonus 100%

Pola ini identik dengan sistem tarif berdasarkan hasil kerja dengan jaminan pokok kecuali bahwa allowencenya dinyatakan dalam unit waktu dan bukan uang.

Dengan demikian pola ini memberikan jaminan pokok. Perbedaan lain dengan tarif potongan ialah, bahwa tarif per potongan tidak perlu diubah setiap kali adanya perubahan dalam tarif upah.

Jadi kalau tarif upah per jam yang semula 150,- menjadi Rp 200,- cukup tarif baru ini yang dimasukkan dalam perhitungan upah tanpa diperlukan lagi perhitungan tarif per unit.

Contoh :

Untuk standard 10 unit per jam dan upah Rp. 150,- per jam dengan waktu kerja 8 jam per hari, seorang pekerja akan dijamin pendapatan sebesar $8 \times \text{Rp. } 150,0$ adalah Rp. 1.200,- bila ia hanya mampu menghasilkan produk lebih kecil dari 10 unit per jam. Standard 10 unit per jam berarti bahwa allowance per unit adalah sebesar 6 menit. Jadi bila seorang pekerja berhasil mencapai rata-rata 15 unit/jam atau 5 unit lebih tinggi dari standard, total allowance yang dicapainya menjadi $6 \times 8 \times 5 = 240$ menit untuk pekerjaan selama 8 jam kerja (sehari).

Dengan demikian upah yang diterima menjadi $8 \times \text{Rp } 150,- + 240/60 \times \text{Rp } 150,- = \text{Rp } 1.800,-$. Pola ini diakui secara universal dan banyak digunakan karena mudah dimengerti, disamping memberi gairah karena adanya jaminan pokok. Tapi pola ini ditetapkan berdasarkan kecermatan waktu standard.

4. Pola Premi Berdasarkan Bedaux

Pola ini sebenarnya mirip dengan pola dasar upah menurut Hasley, hanya umumnya pola Bedaux menggunakan faktor pembagi sebesar 75% bagi pekerja dari jumlah waktu yang dihemat.

Disamping itu pola Bedaux sangat berhati-hati dalam menentukan standard kerja maupun melaksanakan studi waktu. Sebelumnya standard kerja maupun waktu yang dinyatakan dalam points. Dewasa ini dalam unit atau jam karena standard yang dinyatakan dengan "B" untuk satu menit atau 60 Bs untuk satu jam. Tidak jarang bahwa pekerja menerima 100% dari jumlah waktu yang dapat dihemat, terutama di perusahaan tekstil.

Dalam hal demikian, pola Bedaux adalah sama dengan pola potongan langsung dengan jaminan pokok.

Formulanya adalah sebagai berikut :

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

dimana F adalah persentase premi atau bonus yang besarnya 75%.

5. Pola Efisiensi Emerson

Pola ini disebut juga "Emerson Efficiency Plan" termasuk pola yang agak sulit terutama bagi para pekerja, karena bonus yang diberikan terbagi dalam banyak kelompok efisiensi mulai dari 67% sampai dengan 100% atau lebih, dan dengan nilai bonus mulai dari 0,25% sampai 20%. Untuk jelasnya dibawah ini diberikan daftar prosentase bonus menurut Emerson.

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

Tabel II - 1

Daftar Prosentase Bonus Emerson

Ketentuan yang berlaku adalah bahwa bila efisiensi pekerjaan mencapai nilai 67% sampai dengan 100%, upah yang diterimanya sebesar :

$$E = T_a \cdot R + p \cdot T_a \cdot R$$

dengan asumsi adalah bahwa T_a adalah waktu kerja standard, umpamanya 8 jam per hari. Sedangkan nilai efisiensi akan dapat ditentukan sesuai hasil yang dapat dicapai selama waktu kerja standard tersebut dibandingkan dengan "standard output" yang ditentukan selama 8 jam. Sedangkan p adalah nilai persentase bonus. Bila pekerja sampai nilai efisiensi 100% atau lebih, upah yang diterimanya menjadi :

$$\begin{aligned} E &= T_a \cdot R + (T_s - T_a) \cdot R + 0,20 T_a \cdot R \\ &= T_s \cdot R + 0,02 T_a \cdot R \end{aligned}$$

Karena penerapan pola Emerson ini agak sulit, maka tidak jarang dalam penerapannya disesuaikan dengan kebutuhan setempat dengan penyederhanaan-penyederhanaan, misalnya :

- a. Bila pekerja menapai efisiensi di bawah 67%, maka a tidak akan menerima bonus.

- b. Efisiensi sampai dengan 100%, akan menerima bonus 10% dari upah dasarnya.
- c. Efisiensi sampai dengan 110% akan menerima bonus 20% dari upah dasarnya.
- d. Efisiensi sampai dengan 120%, besarnya bonus 40%.

6. Pola Upah Menurut Tugas Dan Bonus Gantt

Pola ini juga memberi jaminan upah pokok bila mana seorang pekerja tidak mencapai standard, tetapi juga menjamin bonus minimal bila ia mencapai standard.

Besarnya bonus berkisar antara 20% sampai dengan 50%. Jadi formula upah bagi presentasi dibawah standard adalah :

$$E = T_a \cdot R$$

Sedangkan bila presentasi pada standard :

$$E = T_a \cdot R + p \cdot T_a \cdot R$$

Bila presentasi diatas standard :

$$E = T_s \cdot R + p \cdot T_s \cdot R$$

dimana p adalah besar bonus dalam prosentase.

Dengan pola ini pekerja banyak diuntungkan. Satu hal yang perlu diperhati-

kan bahwa pola ini tidak sesuai dengan masa transisi. Bagi pekerja dengan prestasi rata-rata di bawah standard, pola upah Gantt pada hakekatnya menerapkan pola upah harian.

Sebagaimana pola Hasley yang mengaplikasikan prinsip "sharing" atau andil pekerja dalam efisiensi atau waktu kerja yang dihemat, pola ini disamping secara teoritis mampu mencegah timbulnya kritik krena ketidakpuasan pekerja juga mudah dimengerti oleh pekerja. Gantt sendiri menggunakan charts untuk mengetahui gambaran tentang prestasi para pekerja, disamping penggambaran pada "charts" dapat pula menciptakan suatu rivalitas yang mendorong para pekerja satu sama lainnya berlomba mengejar prestasi.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia dewasa ini banyak menggunakan charts ini sebagai alat pengendali kemajuan pekerja maupun prestasi kerja. Pola Gantt dikenal pula dengan sebutan "Gantt Task & Bonus Wagr Plan".

7. Tarif Potongan Berbeda Berdasarkan Taylor

Dalam sistem ini waktu standard setiap pekerja secara cermat ditentukan. Tarif upah dibagi dalam dua kelompok yaitu "tinggi" dan "rendah". Tarif tinggi diberikan kepada para pekerja yang mencapai prestasi standard atau di atas standard, sedangkan tarif rendah diberikan untuk prestasi di bawah standard.

Formula umum pola Taylor adalah :

- Pola standard atau sistas : $E = N \cdot R$
- Pola dibawah standard : $E_1 = N_1 \cdot R_1$

Dimana $N_1 < N$ dan $R_1 < R$

Sistem ini cukup memberi rangsangan kepada para pekerja yang rajin dan aktif, tetapi agak menghukum pekerja yang kurang rajin. Bahkan bilamana seorang pekerja terlalu sering menunjukkan berprestasi di bawah standard, maka yang bersangkutan bisa diberhentikan dari pekerjaannya. Karenanya sistem ini tidak atau kurang digunakan dalam bentuk aslinya. Disamping itu karena sistem ini tidak memberikan jaminan pokok, hal ini merupakan pula alasan lain mengapa sistem ini jarang digunakan.

B. Sistem Tarif Potongan Berdasarkan Merric

Merric membagi pekerjaan dalam tiga kelompok kategori yaitu :

- a. Pekerja baru (beginners)
- b. Pekerja rata-rata (average)
- c. Pekerja kelas satu (first class workers)

Tarif tertinggi diberikan kepada mereka yang mencapai standard, tarif kedua diberikan kepada mereka yang sedikitnya mencapai 80% dari standard, dan tarif ketiga untuk mereka yang mencatat prestasi dibawah 80%.

Sistem ini merupakan modifikasi dari sistem Taylor dan sesuai untuk suatu industri yang berada dalam pengembangan dan peningkatan efisiensi. Sistem ini dinilai sesuai untuk digunakan.

2.6.4 Pemberian Upah Menurut Waktu Kerja

Dalam sistem pengupahan ini jumlah upah yang akan diterima buruh ditetapkan berdasarkan jumlah jam kerja buruh ditetapkan berdasarkan jumlah jam kerja buruh tersebut. Sistem ini tidak memper-timbangkan tingkat output ataupun tingkat prestasi

yang telah berhasil difcapai oleh buruh selama waktu kerja.

Keuntungan dari sistem ini adalah segi kesederhanaan dan kecepatan penghitungannya. Metode ini merupakan metode pengupahan yang tertua dan biasanya digunakan di bawah perjanjian antara dua pihak yaitu pihak buruh dan pihak majikan atau sistem kontrak jam kerja. Kelemahan sistem ini ialah kemampuan dan prestasi kerja buruh tidak dibedakan. Buruh atau pekerja hanya dibayar berdasarkan jumlah jam kerja saja. Pekerja yang berprestasi tinggi dibayar sama dengan pekerja yang berprestasi rendah dengan jam kerja sama. Hal ini tentu akan membawa akibat turunnya semangat kerja di kalangan buruh yang memiliki kemampuan tinggi.

Beberapa macam variasi dari cara pengupahan yang berdasarkan waktu kerja ini adalah :

- a. Simple Day Rate
- b. Diffeential Day Rate
- c. Measured Day Rate
- d. Annual Wage.

2.6.5 Pembeian Upah Sistem Kombinasi Menurut Waktu Kerja dan Berdasarkan Hasil Kerja

Bukan suatu hal yang tidak mungkin bahwa

perusahaan menerapkan suatu sistem upah yang merupakan kombinasi dari sistem upah berdasarkan waktu kerja dan hasil kerja. Dengan sistem ini biasanya perusahaan menentukan upah terendah per minggu per orang yang akan dibayar tanpa dikaitkan dengan hasil pekerjaan yang bersangkutan dalam minggu itu, dengan asumsi pekerja yang bersangkutan bekerja sepenuhnya sesuai dengan ketentuan jam kerja per minggu. Tapi bila mana pekerja absen dalam waktu periode tertentu dalam minggu itu, maka upahnya akan dikurangi selama pekerja absen. Jadi bila mana berdasarkan ketentuan seseorang selama 40 jam untuk setiap minggu dan dia hanya hadir 30 jam saja, maka dalam minggu tersebut pekerja yang bersangkutan hanya akan menerima upah sebesar 30/40 atau 3/4 bagian dari upah normalnya. Pola upah ini tentunya berdasarkan pada sistem waktu kerja.

2.6.6 Sistem Upah Kelompok (Group Plans)

Bilamana hasil kerja individual sulit diukur dan hasil kerja kelompok lebih mudah didapatkan, maka pola insentif yang sering digunakan adalah pola insentif kelompok. Demikian halnya bilamana hasil kerja individual yang dapat diukur tergantung

pula pada hasil kerja lainnya.

Pada dasarnya hasil pendapatan yang diterima kelompok akan dibagikan secara rata diantara anggota kelompok.. Tetapi dalam prakteknya tidak jarang dihadapkan pada kesulitan mengingat setiap anggota kelompok belum tentu memiliki tarif dasar yang seragam dengan anggota lainnya dalam kelompok yang sama.

Walaupun berbagai pola insentif dapat diterapkan dalam rangka pola kelompok, namun bilamana kesulitan seperti yang digambarkan terjadi maka pola bonus 100% biasanya digunakan untuk mengatasi kesulitan tersebut, mengingat dasar "allowance" yang dipakai adalah waktu dan bukan uang.

Atas dasar pola ini jumlah waktu yang dihasilkan dapat dibagi diantara kelompok, dan kemudian upah masing-masing dapat ditentukan sesuai tarif dasar masing-masing.