

BAB II

LANDASAN TEORI

Landasan teori ini berisikan mengenai cara-cara pengukuran waktu kerja, perhitungan standar waktu kerja (waktu baku) dan juga mengenai macam-macam sistem pengupahan yang disertai dengan proses penentuan perupahan.

2.1 Pengukuran Waktu Kerja

Untuk mendapatkan hasil yang baik, yaitu dapat dipertanggungjawabkan, maka sangatlah penting untuk tetap memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan / berpengaruh dalam penentuan waktu baku nanti. Seperti yang berhubungan dengan kondisi kerja, cara pengukuran dan lain-lain.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilaksanakan sebelum melakukan pengukuran waktu kerja adalah :

- a. Menentukan tujuan pengukuran
- b. Melakukan penelitian pendahuluan
- c. Melakukan pemilihan operator
- d. Melakukan pemisahan kegiatan
- e. Menyiapkan peralatan
- f. Pengukuran waktu
- g. Pengujian keseragaman data
- h. Uji kecukupan data

2.1.1 Menetapkan Tujuan Pengukuran

Penetapan tujuan harus dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan suatu pekerjaan. Pada pengukuran waktu kerja, perlu diketahui besarnya tingkat ketelitian dan tingkat keyakinan, dalam hal ini tingkat ketelitian sebesar 5 % dan tingkat keyakinan sebesar 95 %. Dimana tingkat ketelitian menunjukkan penyimpangan hasil pengukuran dari waktu penyelesaian sebenarnya. Sedangkan tingkat keyakinan menunjukkan besarnya keyakinan pengukuran bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian tadi.

2.1.2 Melakukan Penelitian Pendahuluan

Penelitian pendahuluan dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya sistem kerja yang baik. Jika belum, lakukan perbaikan-perbaikan atas kondisi dan cara kerja terlebih dahulu, dan juga untuk mengetahui apakah data yang diambil telah mencukupi atau tidak.

2.1.3 Memilih Operator

Operator yang akan melakukan pekerjaan yang diukur bukanlah orang yang begitu saja diambil dari pabrik. Orang ini harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu agar pengukuran dapat berjalan baik, dan dapat diandalkan hasilnya. Syarat-syarat tersebut adalah berkemampuan normal dan dapat diajak bekerja sama, dalam hal ini operator dianggap telah memenuhi syarat.

2.1.4 Melakukan Pemisahan Kegiatan

Pekerjaan yang ingin diukur dipisahkan dari kegiatan-kegiatan lain yang mungkin terjadi. Bentuk yang paling sederhana adalah memisahkan seluruh kegiatan menjadi dua bagian, yaitu yang pertama merupakan bagian yang diukur (kegiatan produktif) dan bagian kedua adalah yang lainnya (kegiatan non produktif).

Ada beberapa pedoman dalam memisahkan pekerjaan menjadi bagian-bagian kerja, yaitu :

- a. Uraikan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan harus dapat diamati oleh si pengukur untuk diambil sebagai data pengukuran.
- b. Usahakan jangan sampai ada bagian yang tertinggal karena merupakan waktu siklus penyelesaian pekerjaan.
- c. Ada pemisahan yang jelas antara bagian kegiatan pekerjaan untuk menentukan kapan dimulai dan berakhirnya suatu pekerjaan.

2.1.5 Menyiapkan Peralatan

Langkah terakhir sebelum melakukan pengukuran adalah menyiapkan alat-alat yang diperlukan. Alat-alat tersebut adalah :

- jam henti (stop watch)
- lembar pengamatan
- pena atau pensil
- papan pengamatan.

2.1.6 Pengukuran Waktu

Disini dilakukan pengukuran waktu dengan jumlah data pengamatan sebanyak 30 kali dari tiap-tiap elemen operasi yang diamati ($N = 30$).

2.1.7 Pengujian Keseragaman Data

Pengujian keseragaman data perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat keakuratan dari data-data yang telah diperoleh. Disini dapat terlihat apakah data-data yang telah dikumpulkan itu terlalu besar atau malah terlalu kecil dan jauh menyimpang dari rata-ratanya. Data-data yang menyimpang ini untuk selanjutnya tidak diikutsertakan dalam perhitungan.

Sebelum uji keseragaman data, tentukan terlebih dahulu nilai rata-rata dari pengamatan yang dilakukan. Rumus :

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i}{n} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana : \bar{x} = harga rata-rata X_i = data pengamatan ke-I
 n = banyaknya data pengamatan

Setelah nilai rata-rata diketahui, langkah berikutnya adalah menentukan standar deviasi dari data pengamatan (σ) dan juga standar deviasi grup (σ_x). Rumus :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{x})^2}{n}} \dots\dots\dots (2)$$

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

Ada 2 (dua) batas kontrol dalam uji keseragaman data, yaitu : Batas Kontrol Atas (BKA) atau Upper Control Limit (UCL) dan Batas Kontrol Bawah (BKB) atau Lower Control Limit (LCL). Adapun rumus keduanya (penelitian ini menggunakan tingkat ketelitian 5 % dan tingkat keyakinan 95 %) :

$$\text{BKA} = \bar{\bar{x}} + 2 \sigma \bar{x}$$

$$\text{BKB} = \bar{\bar{x}} - 2 \sigma \bar{x} \dots\dots\dots (3)$$

2.1.8 Uji Kecukupan Data

Setelah pengujian keseragaman data, maka dilakukan kembali pengujian lain yaitu uji kecukupan data. Uji kecukupan data dilakukan untuk melihat apakah data-data yang didapat (data yang telah seragam) benar-benar mencukupi untuk dipakai dalam perhitungan berikutnya. Rumus :

$$N' = \left[\frac{40 \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right]^2 \dots\dots\dots (4)$$

Apabila jumlah pengamatan yang dilakukan lebih besar dibanding dengan jumlah pengamatan yang diperlukan ($N \geq N'$), maka data pengamatan telah memenuhi syarat untuk dipergunakan menghitung waktu baku. Namun bila sebaliknya, maka diperlukan pengamatan tambahan sehingga data pengamatan mencukupi.

2.2 Perhitungan Waktu Baku

Waktu baku didalam menyelesaikan pekerjaan adalah waktu yang dibutuhkan secara wajar oleh seorang pekerja normal untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Apabila pengukuran waktu telah selesai dilakukan dan pengujian data menyatakan bahwa seluruh data telah seragam dengan melihat batas-batas kontrol yang diperoleh, disertai jumlah pengukuran yang telah mencukupi dengan tingkat keyakinan yang diinginkan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan waktu baku setelah sebelumnya diketahui waktu siklus (W_s) dan waktu normalnya (W_n). Waktu normal (W_n) ditentukan dengan memperhatikan akan faktor penyesuaian yang ada.

2.2.1 Menentukan Faktor Penyesuaian

Maksud Melakukan Penyesuaian

Selama melakukan pengukuran, pengamat harus mengamati kewajaran kerja yang ditunjukkan operator, ketidakwajaran dalam bekerja akan mempengaruhi kecepatan kerja yang berakibat terlalu singkat atau terlalu panjangnya waktu penyelesaian. Hal ini tidak diinginkan sebab waktu yang diperoleh dari kondisi dan cara kerja yang baku yang diselesaikan secara wajar. Berdasarkan hal ini maka penilaian terhadap penyesuaian harus dilakukan agar waktu kerja menjadi normal.

Rumus waktu normal :

$$W_n = W_s \times p \quad \dots\dots\dots (5)$$

Dimana : W_s = waktu siklus / waktu rata-rata dari tiap elemen operasi.

p = faktor penyesuaian.

Konsep Bekerja Wajar

Untuk memudahkan pemilihan konsep wajar, seorang pengukur dapat mempelajari bagaimana bekerjanya seorang operator yang dianggap normal, yaitu jika seorang operator yang dianggap berpengalaman bekerja tanpa usaha-usaha yang berlebihan sepanjang ahri kerja, menguasai cara kerja yang ditetapkan, dan menunjukkan kesungguhan dalam menjalankan pekerjaannya.

Disamping konsep yang dikemukakan oleh International Labour Organization (ILO), terdapat juga konsep yang lebih detail yang dikemukakan oleh Lowry, Maynard dan Stegemarten melalui cara penyesuaian Westinghouse.

Cara Menentukan Faktor Penyesuaian

Cara pertama adalah presentase yang merupakan cara yang paling awal digunakan dalam melakukan penyesuaian. Besarnya faktor penyesuaian sepenuhnya ditentukan pengukur melalui pengamatannya selama melakukan pengukuran. Penyesuaian dengan cara ini sangat sederhana dan mudah, namun terlihat adanya kekurantelitian sebagai akibat dari "kasarnya" cara penelitian. Bertolak dari kelemahan ini dikembangkanlah cara-cara lain yang dipandang sebagai cara yang lebih objectif. Cara-cara ini umumnya memberikan patokan yang dimaksudkan untuk mengarahkan penilaian pengukur terhadap kerja operator. Cara-cara tersebut diantaranya adalah : Shumard, dan Westinghouse.

Cara Shumard memberikan patokan-patokan penilaian melalui kelas-kelas performance kerja dimana setiap kelas memiliki nilai sendiri-sendiri. Seorang yang dipandang bekerja diberi nilai 60, nilai ini digunakan sebagai patokan untuk memberikan penyesuaian bagi performance kerja lainnya. Misalnya ada seorang tenaga kerja yang bekerja dengan performance excelent, maka nilai tenaga kerja tersebut adalah 80, sehingga faktor penyesuaiannya adalah $80 : 60 = 1,33$. Jika waktu siklus pekerjaan adalah X menit, maka waktu normalnya :

$$W_n = X \times 1,33 = 1,33 X.$$

Adapun nilai dari masing-masing performance dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penyesuaian menurut cara Shumard

Kelas	Penyesuaian
Superfast	100
Fast +	95
Fast	90
Fast -	85
Excellent	80
Good +	75
Good	70
Good -	65
Normal	60
Fair +	55
Fair	50
Fair -	45
Poor	40

Berbeda dengan cara Shumard, cara Westinghouse mengarahkan penilaian pada 4 (empat) faktor yang dianggap menentukan kewajaran atau ketidakwajaran dalam bekerja yaitu : Keterampilan, Usaha, Kondisi kerja dan Konsistensi. Setiap faktor terbagi kedalam kelas-kelas dengan nilai-nilainya masing-masing (lihat lampiran 3).

Untuk keterampilan dibagi menjadi 6 (enam) kelas dengan klasifikasi sebagai berikut : super skill, excellent skill, average skill, fair skill, dan poor skill. Sedangkan untuk faktor kewajaran yang lain, yaitu usaha; cara westinghouse juga membagi-bagi usaha kedalam 6 (enam) kelas, yaitu excessive effort, excellent effort, good effort, average effort, fair effort, dan poor effort.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah Kondisi kerja. Kondisi kerja pada Westinghouse merupakan kondisi fisik lingkungannya seperti keadaan pencahayaan, temperatur dan kebisingan ruangan. Bila 3 (tiga) faktor lainnya : Keterampilan, usaha dan konsistensi merupakan apa yang dicerminkan operator, maka kondisi kerja merupakan sesuatu diluar operator yang diterima apa adanya oleh operator tanpa banyak kemampuan merubahnya. Kondisi kerja dibagi menjadi 6 (enam) kelas yaitu : Ideal, Excellent, Good, Average, Fair dan Poor. Satu lagi faktor yang harus diperhatikan adalah Konsistensi atau Consistency. Faktor ini perlu diperhatikan karena kenyataan bahwa pada setiap pengukuran waktu angka-angka yang dicatat tidak pernah semuanya sama, waktu penyelesaian yang ditunjukkan pekerja selalu berubah-ubah dari satu siklus ke siklus lainnya. Selama ini masih dalam batas-batas kewajaran masalah tidak timbul, tetapi jika variabilitasnya tinggi maka hal tersebut perlu diperhatikan. Konsistensi dibagi menjadi 6 (enam) kelas, yaitu : Perfect, Excellent, Good, Average, Fair, dan Poor. Seseorang yang bekerja perfect adalah yang dapat bekerja dengan waktu penyelesaian yang boleh dikatakan tetap dari saat ke saat.

Tabel 2.2 Penyesuaian menurut Westinghouse

Faktor	Kelas	Lambang	Penyesuaian
Keterampilan	Superskill	A1	+ 0,15
		A2	+ 0,13
	Excelent	B1	+ 0,11
		B2	+ 0,08
	Good	C1	+ 0,06
		C2	+ 0,03
	Average	D	0,00
	Fair	E1	- 0,05
		E2	- 0,10
	Poor	F1	- 0,16
		F2	- 0,22
Usaha	Excessive	A1	+ 0,13
		A2	+ 0,12
	Excellent	B1	+ 0,10
		B2	+ 0,08
	Good	C1	+ 0,05
		C2	+ 0,02
	Average	D	0,00
	Fair	E1	- 0,04
		E2	- 0,08
	Poor	F1	- 0,12
F2		- 0,17	
Kondisi kerja	Ideal	A	+ 0,06
	Excellenty	B	+ 0,04
	Good	C	+ 0,02
	Average	D	0,00
	Fair	E	- 0,03
	Poor	F	- 0,07
	Konsistensi	Perfect	A
Excellent		B	+ 0,03
Good		C	+ 0,01
Average		D	0,00
Fair		E	- 0,02
Poor		F	- 0,04

Konsistensi rata-rata atau average adalah bila selisih antara waktu penyelesaian dengan rata-ratanya tidak besar walaupun ada satu dua yang letaknya jauh.

Angka-angka yang diberikan bagi setiap kelas dari faktor-faktor diatas diperhatikan pada tabel 2.2. Dalam menghitung faktor penyesuaian, bagi keadaan yang dianggap wajar diberi harga $p = 1$, sedangkan terhadap penyimpangan dari keadaan ini harga p – nya ditambah dengan angka-angka yang sesuai dengan keempat faktor diatas.

2.2.2 Menentukan Faktor Kelonggaran

Kelonggaran diberikan untuk 3 (tiga) hal yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa fatigue, dan hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindarkan.

Kelonggaran untuk kebutuhan pribadi

Kebutuhan pribadi disini adalah hal-hal seperti minum sekadarnya, kamar kecil, bercakap-cakap dengan teman sekerja sekedar untuk menghilangkan kejenuhan.

Besarnya kelonggaran yang diberikan untuk kebutuhan pribadi berbeda-beda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Dari penelitian diketahui prosentase besarnya kebutuhan pria : 2 – 2,5 % ; sedangkan untuk wanita sekitar : 5 % (persentase ini dari waktu normal).

Kelonggaran untuk menghilangkan rasa fatigue

Rasa fatigue tercermin dari menurunnya hasil produksi baik jumlah maupun kualitas. Jika rasa fatigue datang dan pekerja harus bekerja untuk menghasilkan performance normalnya, maka usaha yang dikeluarkan pekerja lebih besar dari normal dan ini akan menambah rasa fatigue. Bila hal ini berlangsung terus pada akhirnya akan terjadi fatigue total yaitu jika anggota badan yang bersangkutan sudah tidak dapat melakukan gerakan kerja sama sekali walaupun dikehendaki.

Kelonggaran untuk hambatan-hambatan tak terhindarkan.

Ada hambatan yang bisa dihindarkan, namun juga ada hambatan yang tidak dapat dihindarkan dalam bekerja. Beberapa contoh hambatan yang tidak dapat dihindarkan :

- a. Menerima atau meminta petunjuk kepada pengawas / supervisor.
- b. Melakukan penyesuaian-penyesuaian mesin.
- c. Mengasah peralatan potong.
- d. Mengambil alat-alat khusus atau bahan-bahan khusus dari gudang.
- e. Berhentinya mesin karena putusnya aliran listrik, dll.

Dengan diketahuinya faktor kelonggaran yang ada maka penentuan waktu baku sudah dapat dilakukan. Rumus menghitung waktu baku :

$$W_b = W_n \times (1 + A) \dots\dots\dots (6)$$

Dimana : A = kelonggaran yang diperoleh berdasarkan pengamatan.

2.3 Peta-peta Untuk Analisa Kerja

2.3.1 Definisi Peta Kerja

Peta kerja adalah suatu alat yang menggambarkan kegiatan kerja secara sistematis dan jelas (biasanya kerja produksi).

2.3.2 Lambang-lambang yang Digunakan

Pada tahun 1947, American Society of Mechanical Engineers (ASME) membuat standar lambang-lambang yang terdiri dari 5 (lima) macam gambar. Lambang-lambang tersebut dapat diuraikan menjadi :

- (Operasi) : hasil dari aktivitas dalam bentuk fisik/kimia pada produk komponen.
- (Pemeriksaan) : beberapa perbandingan atau pembuktian / karakteristik yang nerlawanan dan standar kualitas / kuantitas.
- ▽ (Penyimpanan) : penahanan komponen atau produk untuk transaksi penjualan.
- ⇒ (Transportasi) : pergeakan / perpindahan tidak hanya terjadi pada bagian integral atau proses pemeriksaan juga penempatan suatu bagian pada awal saat proses pemeriksaan.
- ◻ (Gabungan) : kegiatan ini terjadi bila antara aktivitas operasi dan pemeriksaan dilakukan bersama pada suatu tempat kerja.

2.3.3 Macam-macam Peta Kerja

2.3.3 Macam-macam Peta Kerja

Peta-peta kerja dibagi dalam 2 kelompok besar berdasarkan kegiatannya :

1. Peta-peta kerja yang digunakan untuk menganalisa kegiatan kerja keseluruhan, terdiri dari :
 - a. Peta proses operasi
 - b. Peta aliran proses
 - c. Peta proses kelompok kerja
 - d. Diagram aliran
2. Peta-peta kerja yang digunakan untuk menganalisa kegiatan kerja setempat, terdiri dari :
 - a. Peta pekerja dan mesin
 - b. peta tangan kiri dan tangan kanan.

Adapun peta kerja yang akan dibahas adalah peta proses operasi.

2.3.4 Kegunaan dan Prinsip-prinsip Peta Operasi

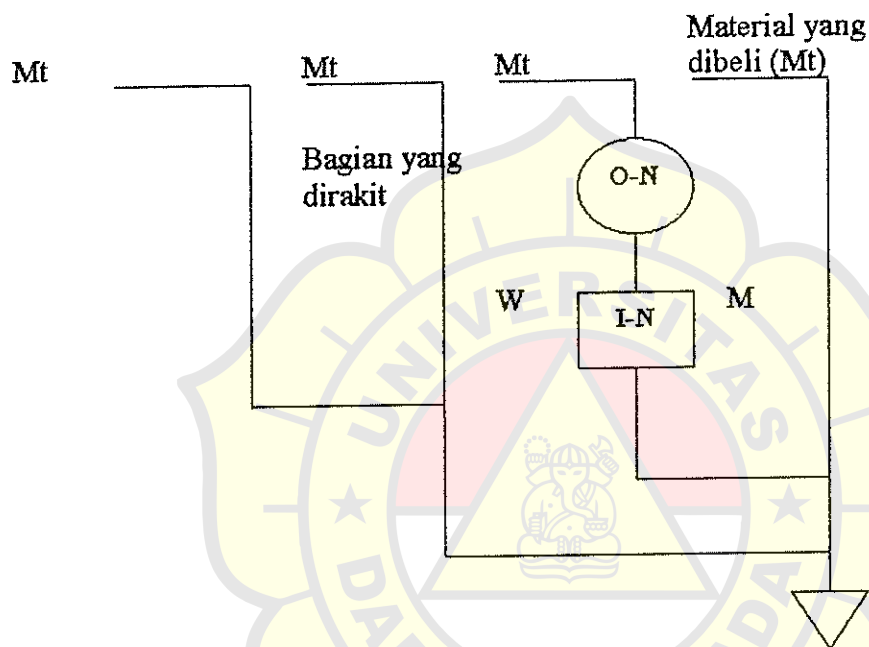
Manfaat / kegunaan dari peta operasi adalah :

- a. Bisa mengetahui akan mesin dan penganggarannya
- b. Bisa memperkirakan kebutuhan akan bahan baku
- c. Memperkirakan kebutuhan ruangan dan menentukan tata letak pabrik
- d. Melakukan perbaikan cara kerja yang tengah berlaku.

Sedangkan prinsip-prinsip yang harus dikeluarkan dalam membuat ppo :

- a. Menuliskan identifikasi yang diperlukan
- b. Nama material yang akan diproses diletakkan diatas garis horizontal, yang menunjukkan bahwa material tersebut masuk kedalam proses

- c. Lambang ditempatkan dalam arah vertikal yang menunjukkan terjadinya perubahan proses.
- d. Pemberian nomor terhadap suatu kegiatan operasi atau pemeriksaan diberikan secara berurutan dan terpisah diantara keduanya.



- Keterangan :
- W = waktu yang dibutuhkan untuk suatu operasi
 - M = menunjukkan mesin atau dimana kegiatan dilaksanakan
 - O-N = nomor urut untuk kegiatan operasi
 - I-N = nomor urut untuk kegiatan pemeriksaan.

Gambar 2.1 Prinsip pembuatan peta proses operasi

2.4 Sistem Perupahan

Sistem upah pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan. Pendistribusian ini ada yang didasarkan pada produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup. Upah sebenarnya merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah. Ketentuan yang mengatur perlindungan upah adalah :

1. Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1981
2. Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja No. 01/Men/1982.

Mengenai sistem perupahan itu sendiri, ada 4 (empat) sistem upah yang secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Sistem upah menurut produksi

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong kepada karyawan untuk bekerja lebih keras dan meng-upgrde diri untuk memproduksi lebih banyak. Upah ini membedakan karyawan berdasarkan atas kemampuan masing-masing (sesuai dengan individual difference). Sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cerdas dan energis, tetapi kurang menguntungkan karyawan yang kemampuannya sudah mulai mundur, inferior dan orang lanjut usia.

2. Sistem upah menurut lamanya kerja

Sistem upah ini sebenarnya telah gagal dalam mengatur adanya perbedaan individual kemampuan manusia. Contohnya adalah upah jam-jaman, upah mingguan dan upah bulanan. Kegagalan ini disebabkan tiap-tiap orang dapat

menghasilkan waktu sebagaimana orang lain, sehingga semua orang adalah sama.

Alasan-alasan yang lain adalah sistem ini menimbulkan ketentraman karena upah sudah dapat dihitung, terlepas dari kelambatan bahan untuk kerja, kerusakan alat, sakit dan sebagainya. Persoalannya yang kemudian muncul adalah cara yang paling adil untuk tetap mengakui prestasi tanpa memandang rendah bagi orang-orang yang nyatanya kemampuannya inferior.

3. Sistem upah menurut senioritas

Sistem upah seperti ini akan mendorong orang untuk lebih setia terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang yang lanjut usia dan juga bagi orang-orang muda yang didorong untuk tetap masih bekerja pada suatu perusahaan, hal ini disebabkan adanya harapan bila sudah tua akan lebih mendapat perhatian. Jadi upah itu akan memberikan perasaan aman (*security feeling*) kepada karyawan yang cukup usia.

Sisi negatif dari sistem ini antara lain, sistem ini kurang bisa memotivisir karyawan dan akan diisi dengan orang-orang yang cukup usia.

4. Sistem upah menurut kebutuhan

Sistem ini memberikan upah yang lebih besar kepada mereka yang sudah kawin atau berkeluarga. Seandainya semua kebutuhan itu dipenuhi maka upah itu akan mempersamakan standar hidup semua orang.

Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah tidak mendorong inisiatif kerja, sehingga sama halnya dengan sistem upah menurut lamanya kerja dan

senioritas. Segi positifnya adalah akan memberikan perasaan aman disebabkan karena nasib seseorang menjadi tanggung jawab perusahaan.

2.4.1 Pengertian Upah

Edwin B. Flippo (1976), menyatakan bahwa upah adalah : *"harga untuk balas jasa yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain"*. Ini berarti upah adalah hadiah kerja yang diberikan pihak perusahaan kepada karyawan / pekerja dalam bentuk finansial (uang).

Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1981, upah adalah : *"suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan pekerja, termasuk tunjangan, baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya"*. Dari pengertian diatas dapat diambil beberapa petunjuk, yaitu : upah merupakan imbalan dari kerja. Bila seseorang menerima pemberian dari orang lain bukan karena kerja maka pemberian itu bukan termasuk upah. Petunjuk lain adalah bahwa upah dapat diberikan sesudah pegawai bekerja yang diberikan dalam bentuk uang dengan nilai yang telah ditetapkan atas persetujuan sebelumnya.

Hadi Poerwono (1981) menyatakan, upah adalah : *"jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu"*. Maksudnya adalah bahwa upah

merupakan imbalan dari hasil kerja karyawan yang berupa uang dengan periode waktu penerimaan disesuaikan pada kesepakatan yang telah ada.

Drs. Moh. As'ad, S.U., Psi (1991) dalam bukunya yang berjudul : **Psikologi Industri** menyatakan bahwa yang dimaksud upah adalah : *"penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan "*. Dengan kata lain bahwa hakekat upah adalah suatu penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk uang.

2.4.2 Peranan Upah Dalam Perusahaan

Dalam arti dan batas hukum (yuridis) upah merupakan pembelian jasa yang dikerahkan tenaga kerja untuk kepentingan perusahaan. Mulai dari waktu yang ditentukan perusahaan untuk beradanya pekerja itu pada suatu tempat kerja sampai waktu yang telah ditentukan berakhirnya pekerjaan tersebut.

Dalam masalah perubahan terdapat 2 (dua) pihak secara langsung terlibat dalam masalah perupahan. Pihak pertama adalah pihak perusahaan yang merupakan badan yang mempekerjakan para tenaga kerja. Upah diperhitungkannya sebagai unsur pokok dalam perhitungan ongkos produksi dan merupakan komponen harga pokok yang sangat menentukan kehidupan perusahaan. Bagi investor, upah merupakan indikator maju atau mundurnya perusahaan dan merupakan bahan pertimbangan untuk penanaman modal.

Pihak kedua adalah pihak tenaga kerja yang merupakan pihak yang melakukan pengerahan jasa dan menyerahkannya kepada perusahaan. Upah merupakan penghasilan yang mendorong terlaksananya kegiatan kerja. Upah mencerminkan tentang besar atau kecilnya sumbangan para tenaga kerja kepada perusahaan.

2.5 Pertimbangan Penyusunan Perupahan

Perupahan yang diberikan perusahaan terhadap pekerja haruslah memiliki sifat-sifat atau karakteristik yang mendasar pada pekerja dan perusahaan itu sendiri. Sistem perupahan yang ada dalam perusahaan harus dapat menciptakan ketenangan dalam bekerja.

Beberapa karakter dan sifat-sifat yang mendasar sistem upah yang baik adalah :

- a. Upah itu harus menjamin upah minimal
- b. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
- c. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
- d. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- e. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
- f. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Beberapa pertimbangan lain yang diperhitungkan dalam penyusunan perupahan adalah :

1. Jaminan sosial (fringe benefit)

Adalah sejumlah uang yang diberikan perusahaan kepada pekerja sebagai fasilitas diluar gaji. Jaminan ini berupa asuransi, masa libur yang tetap dibayar, jaminan kesehatan dan cuti sakit.

2. Pemberian bonus

Sejumlah uang yang diberikan perusahaan kepada pekerja pada kejadian tertentu, seperti Hari Raya dan hari besar lainnya.

3. Pengaruh karir

Pengaruh karir terdiri dari apa yang diinginkan oleh pekerja pada masa yang akan datang. Mungkin dengan adanya pengaruh karir ini pembayaran untuk pekerjaan bisa meningkat.

4. Pemberian insentif

Diberikan kepada pekerja tingkat tertentu berdasarkan prestasi kerja yang dilakukan.

Mengenai upah minimum, telah ditetapkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Tenaga Kerja nomor 05/Men/1989. Menurut Keputusan Menaker diatas, upah minimum ditetapkan berdasarkan 6 (enam) pertimbangan :

1. Kebutuhan Fisik Minimum (KFM)

Angka KFM diperoleh berdasarkan 5 (lima) kategori besar kebutuhan buruh yakni makan dan minum, bahan bakar dan penerangan, rumah dan alat dapur, pakaian serta kebutuhan lain (dirupiahkan). Selanjutnya

pada Pelita VI upah minimum didasarkan pada Kebutuhan Hidup Minimum (KHM).

2. Indeks harga konsumen.
3. Perluasan kesempatan kerja.
4. Upah pada umumnya yang berlaku secara regional.
5. Kelangsungan dan perkembangan perusahaan, dan
6. Tingkat perkembangan perekonomian regional dan atau nasional.

Upah buruh di Indonesia termasuk yang termurah dikawasan Asia Tenggara dan dunia. Upah murah ini dijadikan pemacu industrialisasi, bahkan dalam upaya menarik modal asing. Upah murah justru dianggap sebagai keunggulan Indonesia dalam bersaing dengan negara-negara lain.

**Tabel 2.3 UPAH BURUH SEKTOR MANUFAKTUI
DIBEBERAPA NEGARA (DOLLAR AS / JAM)**

Total Biaya Upah (gaji dan tunjangan lainnya)		Rata-rata Upah 1995	
Negara	US \$ / Jam	Kawasan/Negara	US \$ / Jam
Jerman	31.88	Jepang	20.26
Swiss	29.28	Eropa	16.88
Belgia	26.88	Amerika Serikat	13.44
Jepang	23.66	NIE's	5.62
Swedia	21.36	Korsel	6.17
Perancis	19.34	Singapura	6.07
Amerika Serikat	17.20	Taiwan	5.39
Kanada	16.03	Hongkong	4.66
Australia	14.40	Asia Tenggara	0.91
Selandia Baru	10.11	Malaysia	1.30
Korsel	7.40	Thailand	1.10
Singapura	7.28	Filipina	0.80
Taiwan	5.82	Indonesia	0.33
Hongkong	4.82	Cina	0.35

Untuk beberapa waktu 'keunggulan' ini memang diminati oleh negara-negara industri yang memang menghadapi masalah upah buruh yang tinggi dinegaranya. Akan tetapi, agaknya dimasa-masa sekarang penanam modal asing tidak hanya mengandalkan upah murah, tetapi mengutamakan faktor-faktor lain seperti keterampilan tenaga, kelengkapan infrastruktur, dan fasilitas lainnya. Namun demikian, bagi kebanyakan pengusaha didalam negeri, upah murah masih tetap dijadikan tumpuan dalam berusaha.

Ada 3 (tiga) faktor utama yang menyebabkan upah buruh di Indonesia murah, yaitu : pertama adalah persediaan tenaga kerja sangat melimpah (pesatnya pertumbuhan penduduk); kedua, pemerintah sangat berkepentingan dan berupaya menciptakan serta memperluas kesempatan kerja; dan yang ketiga adalah tingkat keterampilan buruh di Indonesia sangat rendah dan diantara negara-negara ASEAN, Indonesia berada diposisi terbawah untuk masalah ini.

2.6 Jenis-jenis Upah

Jenis-jenis upah yang ada secara khusus dapat dimasukkan pada 2 (dua) sistem upah yang berlaku di perusahaan, yaitu :

1. Sistem upah untuk karyawan produksi (blue collar workers)
2. Sistem upah untuk karyawan bukan produksi (white collar workers).

2.6.1 Sistem Upah Untuk Karyawan Produksi (Blue Collar Workers)

Untuk karyawan produksi dimana hasil produksinya mudah diukur, maka jenis-jenis upah yang biasa digunakan (menurut Brenan – 1963) adalah berdasarkan :

A. Pieces rates (unit yang dihasilkan)

1. Straight piecework plan (upah perpotong proporsional)
2. Taylor piece work plan (upah per potong Taylor)
3. Group piece work plan (upah per potong kelompok).

B. Time bonuses (premi berdasarkan waktu)

1. Premi didasarkan atas waktu yang dihemat.
 - 1.1 Halsey plan
 - 1.2 100 percent time premium plan
 - 1.3 Bedaux plan
2. Premi didasarkan atas dasar waktu pengerjaan.
 - 2.1 Rowan plan
 - 2.2 Emerson plan
3. Premi didasarkan atas waktu standar.
 - 3.1 Gant task and bonus plan.

2.6.1.1 Piece Rates (Unit yang dihasilkan)

1. Upah per potong proporsional

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerja dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkannya dikalikan tarif upah per potong didasarkan atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Contoh : Misalnya dalam keadaan normal para pekerja bisa menghasilkan 200 unit selama 8 jam. Ini dipakai sebagai standar untuk penentuan tarif. Jadi kalau upah yang umum perharinya adalah Rp. 5000,- maka tarif per potong/unitnya adalah : $\text{Rp. } 5000,- : 200 = \text{Rp } 25,- /\text{unit}$.

Bila ada seorang pekerja dalam satu hari kerja bisa menghasilkan 240 unit dalam 8 jam, maka ia akan menerima upah sebesar $\text{Rp } 25,- \times 240 \text{ unit} = \text{Rp. } 6000,-$. Tetapi bila ada seorang pekerja hanya menghasilkan 180 unit dalam satu hari kerja maka ia akan menerima sebesar upah minimal saja yaitu, Rp. 5000,-. Hal ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

2. Upah per potong Taylor

Cara ini dikemukakan oleh Taylor, yaitu dengan mengatur tarif yang berbeda untuk pekerja yang bekerja diatas dan dibawah output rata-rata atau melebihinya akan menerima upah per potong yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja dibawah rata-rata. Adapun rumusnya adalah :

a. bagi yang bekerja diatas standar : $E = N \times R$

b. bagi yang bekerja dibawah standar : $E = N \times R1$

dimana : E : Jumlah pendapatan

N : Jumlah unit yang dihasilkan

R : Tarif per jam.

Contoh : standar produksi : 200 unit selama 8 jam kerja, untuk mereka yang bisa mencapai standar atau melebihinya akan menerima upah Rp. 25,- per unit, sedang yang dibawah standar akan menerima upah Rp. 20,- per unit.

Jadi kalau A menghasilkan 240 unit, ia akan menerima upah sebesar Rp. 25,- x 240 = Rp. 6000,-. Sedangkan kalau B hanya menghasilkan 180 unit, ia akan menerima Rp. 20,- x 180 = Rp. 3.600,-.

3. Upah per potong kelompok

Bila hasil kerja individu sulit diukur, dan sebaliknya hasil kerja kelompok lebih mudah untuk didapatkan maka pola upah yang sering digunakan adalah pola upah kelompok. Bagaimana cara menghitung upahnya ? Cara pemecahannya adalah dengan menentukan suatu standar untuk kelompok. Mereka yang berada diatas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit. Sedang yang bekerja dibawah standar akan dibayar dengan jam kerja yang dikalikan dengan tarif per jam. Contoh :

Standar kelompok untuk 3 pekerja adalah 25 unit per jam, atau 200 unit per hari kerja (8 jam kerja). Tarif per unit adalah Rp. 25,-, tarif per jam untuk 3 jabatan adalah : A = Rp. 310,- B = Rp. 187,- C = Rp. 125,-.

Apabila kelompok menghasilkan 300 unit dalam satu hari kerja (8 jam), maka penerimaan keseluruhan untuk upah 3 orang tersebut adalah :

$$\text{Rp. 25,-} \times 300 = \text{Rp. 7.500,-}$$

Upah berdasarkan jam kerja untuk ke-3 pekerjaan tersebut adalah :

$$\text{Rp. 310,-} \times 8 = \text{Rp. 2.480,-}$$

$$\text{Rp. 190,-} \times 8 = \text{Rp. 1.520}$$

$$\text{Rp. 125,-} \times 8 = \underline{\text{Rp.1.000,-}}$$

$$\text{Rp. 5.000,-}$$

Sekarang masalahnya adalah bagaimana membagi selisih antara Rp. 7.500,- -

Rp. 5.000,- = Rp. 2.500,-. Apabila dibagi sama rata, maka tambahan upah yang diterima masing-masing pekerja adalah : $\text{Rp. 2.500,-} : 3 = \text{Rp. 833,-}$.

Jadi setiap pekerja akan menerima :

$$A = \text{Rp. 2.480,-} + \text{Rp. 833,-} = \text{Rp. 3.313,-}$$

$$B = \text{Rp. 1.520,-} + \text{Rp. 833,-} = \text{Rp. 2.353,-}$$

$$C = \text{Rp. 1.000,-} + \text{Rp. 833} = \text{Rp. 1.833,-}$$

Cara lain adalah membagi upah (premi) ini berdasarkan nilai yang seimbang dari upah masing-masing jabatan. Cara ini akan nampak sebagai berikut :

$$A \text{ akan menerima upah} = (\text{Rp. 310} : \text{Rp. 625}) \times \text{Rp. 2.500} = \text{Rp. 1.240,-}$$

$$B \text{ akan menerima upah} = (\text{Rp. 190} : \text{Rp. 625}) \times \text{Rp. 2.500} = \text{Rp. 760,-}$$

$$C \text{ akan menerima upah} = (\text{Rp. 125} : \text{Rp. 625}) \times \text{Rp. 2.500} = \text{Rp. 500,-}$$

Jadi masing-masing akan menerima upah :

$$A = \text{Rp. 2.480,-} + \text{Rp. 1.240,-} = \text{Rp. 3.720,-}$$

$$B = \text{Rp. 1.520,-} + \text{Rp. 760,-} = \text{Rp. 2.280,-}$$

$$C = \text{Rp. 1.000,-} + \text{Rp. 500,-} = \text{Rp. 1.500,-}$$

Nilai Rp. 625,- didapat dari pembagian antara upah standar dengan jam kerja pekerja per hari (8 jam), yaitu : $\text{Rp. 5.000,-} : 8 = \text{Rp. 625,-}$.

2.6.1.2 Time Bonuses (Premi berdasarkan waktu)

1. Berdasarkan waktu yang dihemat

Pada sistem ini terdapat 3 (tiga) metoda, yaitu Halsey plan, 100 percent premium plan dan Bedaux plan. Perbedaan dari ke-3 metoda ini hanyalah terletak pada persentase premi yang diberikan.

Halsey plan

Sistem upah ini memungkinkan seseorang dibayar berupa jaminan upah per jam ditambah dengan upah yang diperoleh menurut waktu yang dihematnya. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap unit pekerjaan ditentukan berdasarkan pengalaman dan premi dihitung berdasarkan waktu yang dihemat pekerja. Jika seorang pekerja dapat melakukan penghematan waktu beberapa jam, berarti ongkos untuk pekerjaan tersebut turun. Sedangkan pekerja biasa memanfaatkan waktu isanya sebagai tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan berikutnya, sehingga memberikan tambahan penghasilan baginya. Sistem Halsey ini dirumuskan sebagai berikut:

a. untuk penerimaan dibawah standar : $E = H_a \times R_h$.

b. Untuk penerimaan diatas standar :

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

Dimana : E : jumlah pendapatan H_a : jumlah waktu aktual kerja

R_h : tarif per satuan waktu

H_s : jumlah waktu standar kerja

Pada metoda ini besarnya persentase premi yang diberikan adalah 50 % dari waktu yang dihemat. Contoh : upah per jam ditentukan sebesar Rp. 500,- dengan standar kerja 12 jam. Seorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dalam waktu 8 jam, premi didasarkan pada waktu yang dihematnya, yaitu 4 jam. Maka yang diterima pekerja tersebut adalah : $E = 8 \times \text{Rp. } 500 + 50 \% ((12 - 8) \times \text{Rp. } 500) = \text{Rp. } 5.000,-$.

Bedaux Plan

Rencana upah ini dikembangkan oleh Charles Bedaux, dimana rencana ini bertitik tolak dari produktivitas tiap pekerja. Selain itu metoda ini juga merupakan metoda yang paling ilmiah, tetapi pada kenyataannya sukar diterapkan. Pekerja yang tidak mencapai standar dibayar dengan tarif yang dijamin, sedang bagi pekerja yang mencapai diatas standar akan mendapat premi. Pada metoda ini nilai pekerjaan diukur dalam satu siklus kerja, dan dinyatakan dalam satuan Bedaux, yaitu " B " untuk satu menit atau " 60 B 's " untuk satu jam.

Rumus metoda Bedaux adalah :

$$E = (H_a - R_h) + (\% \text{ premi} \times \frac{(B_s - B_a)}{60}) \times R_h.$$

- dimana :
- H_a = waktu aktual
 - R_h = tarif per satuan waktu
 - B_s = jumlah B standar
 - B_a = jumlah B aktual.

Sehingga dari contoh diatas dapat dihitung dengan metoda Bedaux dan pada metoda ini besarnya premi yang diberikan sebesar 75 % dari waktu yang dihemat adalah sebagai berikut :

$$E = (8 \times \text{Rp. } 500) + (75 \% \times \frac{(720 - 480)}{60}) \times \text{Rp. } 500,- = \text{Rp. } 5.500,-$$

100 Percent Premium Plan

Metoda ini memiliki kesamaan dengan metoda Halsey plan, tetapi dalam melakukan perhitungan terhadap upah yang diterima para pekerja menggunakan presentase premiumnya adalah 100 %. Hal ini dapat dilihat pada contoh dibawah ini. Contoh : upah per jam ditentukan sebesar Rp. 500,- dengan standar kerja 12 jam. Seorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dalam waktu 8 jam, premi didasarkan kepada waktu yang dihematnya, yaitu 4 jam. Maka upah yang diterima pekerja tersebut adalah :

$$E = 8 \times \text{Rp. } 500 + (100 \% ((12 - 4) \times \text{Rp. } 500)) = \text{Rp. } 6.000,-.$$

2. Premi didasarkan atas waktu pengerjaan

Pada sistem ini terdapat 2 (dua) metoda, yaitu Rowan plan dan Emerson plan.

Pada sistem Emerson perlu digunakan tabel efisiensi.

Rowan plan

Sistem ini awalnya dikembangkan oleh James Rowan pada tahun 1898 dan merupakan variasi rencana premi Halsey. Rowan juga menetapkan standar dari hasil kerja pekerja. Perbedaan rencana Rowan dengan rencana Halsey

adalah : pada rencana Rowan premi yang diberikan sama persentase waktu yang dihemat dikalikan dengan upah per jam dikalikan lagi dengan waktu standar. Sehingga dalam segi penerimaannya, cara Rowan akan memberikan penerimaan yang lebih besar dari pada cara Halsey. Adapun rumus dari cara Rowan adalah sebagai berikut :

a. Untuk penerimaan dibawah standar : $E = H_a \times R_h$

b. Untuk penerimaan diatas standar :

$$E = (H_a \times R_h) + \frac{(H_s - H_a)}{H_s} \times (H_a \times R_h)$$

Walaupun rencana ini sukar dijelaskan pada pekerja, tetapi rencana ini sangat menguntungkan bagi para pekerja itu sendiri. Contoh :

$$E = (8 \times \text{Rp. } 500) + \frac{(12 - 8)}{12} \times (8 \times \text{Rp. } 500)$$

Emerson plan

Rencana sistem perupahan ini dikembangkan oleh Harrington Emerson pada tahun 1904 pada perusahaan kereta api, untuk mengatasi nasib pekerja yang selalu dirugikan dalam pembayaran. Rencana ini tidak berdasarkan waktu dan unit yang dihasilkan, tetapi berdasarkan data mengenai efisiensi pekerja tiap periode waktu tertentu.

Efisiensi ini diperoleh dengan membagi jumlah jam kerja produktif dengan standar jam kerja. Efisiensi digunakan sebagai dasar pembayaran premi.

Cara perhitungan pembayaran menurut Emerson terhadap tenaga kerja dibagi dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu :

- a. Pekerja yang berkemampuan dibawah standar akan mendapat upah sebesar : $H_a \times R_h$.
- b. Pekerja yang berkemampuan standar dengan efisiensi 67 % s/d 100 % akan menerima upah sebesar : $H_a \times R_h + B \% \times (H_a \times R_h)$.
- c. Pekerja yang berkemampuan melebihi standar dengan efisiensi yang dicapai lebih dari 100 %, akan mendapat upah sebesar :

$$H_s \times R_h + 0.2 \times (H_a \times R_h)$$

- Dimana :
- H_s = waktu kerja standar
 - H_a = waktu kerja aktual
 - R_h = tarif per satuan waktu
 - B = prosentase premi.

Keuntungan metoda Emerson ini adalah :

- Kerja dari seorang pekerja dapat dibandingkan pada tiap perioda berdasarkan prestasi.
- Dapat merangsang pekerja yang sudah berpengalaman ataupun yang belum.
- Ada unsur premi yang merangsang pekerja untuk bekerja secara produktif.

Kelemahan metoda Emerson ini adalah :

- Dalam proses perhitungan harus bekerja dengan tabel.

- Ada kemungkinan pekerja tidak dapat menghitung sendiri karena menggunakan tabel.

Contoh : tarif per jam untuk suatu jenis pekerjaan tertentu adalah Rp. 500,-
Waktu standar penyelesaian pekerjaan adalah 30 jam. Pekerjaan memerlukan waktu 36 jam untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, sedang untuk pekerjaan B memerlukan waktu 27 jam untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

- Pekerjaan A nilai efisiensi yang dicapai adalah :

$$(30 : 36) \times 100 \% = 83 \%$$

Premi dari tabel : 0,049, sehingga pendapatan A sebesar :

$$E = (36 \times \text{Rp. } 500) + 0,049 \times (36 \times \text{Rp. } 500) = \text{Rp. } 18.880,-$$

- Pekerjaan B nilai efisiensi yang dicapai adalah :

$$(30 : 27) \times 100 \% = 111 \%$$

Premi dari tabel = 0,031, sehingga pendapatan B sebesar :

$$E = (27 \times \text{Rp. } 500) + 0,031 \times (27 \times \text{Rp. } 500) = \text{Rp. } 13.919,-$$

Tetapi untuk pekerjaan B masih memiliki 9 jam kerja sebagai hasil penghematan waktunya.

3. Premi didasarkan atas dasar waktu standar

Gant Task and Bonus Plan

Pada metoda ini bonus diberikan sebesar 20 % dari waktu standar. Metoda ini merupakan perbaikan daari metoda Taylor , dengan mengganti tarif rendah dari Taylor debgan waktu yang dijamin, tetapi akan memberikan premi yang

tinggi bila mencapai hasil yang lebih tinggi atau sama dengan standar.

Rumusnya adalah sebagai berikut :

- Untuk upah dibawah standar : $E = H_a \times R_h$
- Untuk upah diatas atau sama dengan standar :

$$E = R_h \times (H_s + P \% H_s)$$

Dimana : H_s = waktu kerja standar

H_a = waktu kerja aktual

R_h = tarif per satuan waktu

P = prosentase premi.

Contoh : standar penyelesaian pekerjaan adalah 60 unit, dengan tarif yang dijamin sebesar Rp. 500,- dengan premi sebesar 20 %. Bila seorang pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam waktu 60 menit, maka akan menerima upah sebesar : $E = \text{Rp. } 500 + (20 \% \times \text{Rp. } 500) = \text{Rp. } 600,-$.

Jika pekerja menyelesaikan tugasnya dalam waktu lebih kecil dari 60 menit, dia juga akan menerima upah sebesar Rp. 600,-, tetapi mendapat keuntungan sisa waktu yang diperoleh untuk menambah pendapatannya. Jika pekerja menyelesaikan tugasnya lebih lama dari 60 menit, maka dia akan menerima upah sebesar Rp. 500,- saja.

2.6.2 Sistem Upah Untuk Karyawan Bukan Produksi (White Collar Worker)

Bagi perusahaan hendaknya juga memberikan sistem upah untuk bagian-bagian lain. Disini akan dibicarakan sistem upah untuk "White collar worker",

yaitu untuk karyawan penjualan (sales personnel) dan tenaga pimpinan (executive personnel).

2.6.2.1 Upah Untuk Karyawan Penjualan

Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung antara lain dari kemampuan perusahaan untuk menjual hasil produksinya. Kemampuan penjualan perusahaan antara lain ikut dipengaruhi oleh karyawan yang ada dibagian penjualan. Karyawan yang bersemangat, antusias didalam menjalankan pekerjaannya akan mempengaruhi pula hasil pekerjaannya. Usaha untuk menimbulkan semangat (enthusiasm) ini bisa ditempuh antara lain dengan memberikan insentif finansial.

2.6.2.2 Untuk Tenaga Pimpinan

Insentif untuk tenaga pimpinan haruslah dirancang untuk mendorong enthusiasm, loyalitas kepada perusahaan dan mampu mendorong pemanfaatan tenaga dan kemampuan mereka dalam perusahaan. Diantara berbagai tujuan khusus yang ingin dicapai adalah peningkatan keuntungan, penurunan biaya produksi, perbaikan kerjasama teman dan merealisasikan tingkat pertumbuhan perusahaan yang memuaskan. Insentif finansial untuk tenaga pimpinan juga harus bisa “menyediakan” calon-calon tenaga pimpinan dikemudian hari, untuk menjamin pertumbuhan perusahaan.

Jumlah yang biasa diberikan, sebenarnya tidak ada suatu jumlah yang tetap untuk semua orang/perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Crystal dalam bukunya : ‘Financial Motivation for Executives’ (New York : American

Management Association, 1970), menyarankan bahwa besarnya insentif adalah berkisar antara 50 s/d 60 % gaji bulanan.

Bertitik tolak dari beberapa pengertian dan teori-teori mengenai upah seperti telah diuraikan diatas, dihubungkan dengan subjek yang menjadi sasaran dalam penelitian ini maka teori yang akan dipergunakan sesuai dengan judul skripsi adalah *Upah per potong proporsional* (Pieces rates).

2.7 Menghitung Standar Produksi

Standar produksi yang dimaksud disini adalah suatu jumlah produksi yang bila dapat dicapai oleh seorang pekerja maka pekerja tersebut berhak memperoleh upah berdasarkan sistem upah yang baru. Standar produksi ini ditetapkan berdasarkan kemampuan normal pekerja yang didekati dengan waktu baku untuk elemen-elemen kerja yang bersangkutan. Dalam penerapannya standar ini dapat dinaikkan atau diturunkan dari normalnya, tergantung kebijaksanaan perusahaan.

Rumus yang digunakan dalam penentuan standar produksi ini adalah :

1. Produksi normal / hari =

$$\frac{\text{Jumlah waktu kerja per hari}}{\text{Waktu baku elemen operasi yang bersangkutan}}$$

2. Standar produksi / jam = $1 / 7$ x produksi normal per hari.

2.8 Aspek Psikologis

Dalam melakukan pekerjaan manusia tidak lepas dari berbagai dorongan (motivasi) yang bersifat langsung dari dalam maupun dari luar yang memberikan semangat pada dirinya.

Smith dan Wakeley (Psikologi Industri, h-46) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena berharap akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan dari keadaan sekarang.

Gilner (Psikologi Industri, h-46) menyatakan bahwa pekerjaan merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya adalah bawaan dan mempunyai tujuan untuk mendapatkan kepuasan.

2.9 Motivasi Kerja

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga dengan kata lain dapat dikatakan bahwa motif merupakan suatu energi yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu memiliki tujuan tertentu.

Wexley dan Yukl memberikan batasan mengenai motivasi sebagai pemberian atau penimbunan motif. Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi (Psikologi Industri, h-45).

Faktor-faktor yang mendorong pentingnya manusia bekerja adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakekatnya orang bekerja tidak untuk mempertahankan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Bagaimanapun juga individu sebagai pekerja tidak bisa terlepas dari kebutuhan-kebutuhannya.

Dengan kenyataan ini, Abraham Maslow (1954), membuat "*need hierarchy theory*" untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Maslow menggolongkan kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut menjadi 5 (lima) tingkatan, yaitu :

1. **Physiological Needs (Kebutuhan yang bersifat biologis)**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini sudah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan. Misal : sandang, pangan dan tempat berlindung.

2. **Safety Needs (Kebutuhan rasa aman)**

Kalau ini dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggal sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan karyawan / pekerja.

3. **Social Needs (Kebutuhan-kebutuhan sosial)**

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial sebagai berikut :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
 - c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi.
 - d. Kebutuhan untuk ikut serta (sense of participation).
4. Esteem Needs (Kebutuhan akan harga diri)

Situasi yang ideal adalah bila prestise itu timbul akan prestasi. Akan tetapi tidak selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

5. Self Actualization (Ingin berbuat yang lebih baik)

Ini diartikan bahwa setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

Dari teori kebutuhan Maslow diatas, maka dapat disimpulkan bahwa setiap manusia, dalam hal ini pekerja, memiliki kebutuhan dasar yang sama namun berbeda dari sisi kuantitas. Hal ini tergantung dari profil para pekerja itu sendiri,

apakah pekerja tersebut hidup sendirian (bujangan/belum berkeluarga) ataupun sebaliknya telah berkeluarga (dengan atau tanpa anak)..

Singarimbun dan Effendi (dalam makalahnya : “Metodologi Penelitian Perilaku” yang disampaikan pada Lokakarya Pemodelan Sistem di Bandung - 1997) menyatakan bahwa untuk mengetahui sejauhmana perilaku kerja karyawan dapat dilakukan beberapa jenis dan proses penelitian sosial, diantaranya adalah :

1. Penelitian survai

Yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

2. Penelitian eksperimen

Penelitian ini sangat sesuai untuk pengujian hipotesis tertentu dan dimaksudkan untuk mengetahui hubungan sebab akibat diantara variabel-variabel penelitian. Pelaksanaannya memerlukan konsep dan variabel yang jelas sekali serta menuntut pengukuran yang cermat.

3. Grounded Research

Penelitian ini menitikberatkan pada pendekatan kualitatif. Penelitian tidak bertolak dari data atau situasi sosial, tetapi dari konsep, hipotesis dan teori yang sudah mapan, yang mungkin sekali tidak relevan untuk situasi sosial yang khas dari masyarakat yang diteliti.

4. Analisis data kualitatif dan kuantitatif

Proses penelitian ini bertujuan untuk memperkaya data dan lebih memahami fenomena sosial yang diteliti dengan cara menambahkan informasi kualitatif pada hasil pengolahan kuantitatif.

5. Analisis data sekunder

Pada penelitian ini, data sudah tersedia untuk digunakan dan mungkin berasal dari hasil survei terdahulu dimana analisis lanjutan akan dapat menghasilkan sesuatu yang berguna.

