

## **KEADILAN DAN KELAYAKAN DALAM SISTEM PENGUPAHAN**

oleh : Dr. S. Eko Putro W., M.Pd.

### **Abstrak**

*Salah satu tugas yang cukup sulit bagi bagian personalia adalah menentukan upah yang dapat diterima oleh semua pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Hal ini terjadi karena dalam upah melekat dua kepentingan yang dapat saling bertentangan. Bagi karyawan upah adalah sumber penghasilan, oleh karena ada kecenderungan karyawan menuntut upah yang semakin tinggi, sementara bagi perusahaan upah adalah salah satu komponen biaya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi profit. Oleh karena itu ada kecenderungan bagi manajemen untuk selalu menekan upah karyawan agar profit dapat ditingkatkan. Apabila manajemen mampu menentukan upah yang adil dan layak selain dapat mengurangi konflik antara manajemen dengan karyawan juga dapat menumbuhkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.*

### **A. Pendahuluan**

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi (upah). Kompensasi atau upah adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan. Kompensasi yang diterima oleh karyawan bisa dalam bentuk natura (uang) maupun innatura, seperti perumahan, makan, bahan makanan, pakaian, kendaraan dan berbagai fasilitas serta berbagai kemudahan lainnya sepanjang diberikan secara gratis atau cuma - cuma sebagai ganti atas pekerjaan yang ia lakukan.

Masalah kompensasi merupakan fungsi personalia yang sulit dan kompleks. Bukan merupakan tugas yang mudah bagi bagian personalia untuk menentukan struktur upah yang dapat diterima dan memuaskan semua pihak, karena dalam upah melekat berbagai kepentingan yang kadang-kadang justru saling berlawanan satu dengan yang lain. Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dapat ditempuh dengan menekan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, di mana salah satunya adalah biaya tenaga kerja. Oleh karena itu ada kecenderungan bagi setiap perusahaan untuk menekan upah karyawan, sebaliknya bagi karyawan, upah merupakan salah satu sumber pendapatan,

sehingga kecenderungan karyawan adalah menuntut upah yang tinggi agar dapat digunakan untuk menutup segala keperluan hidup dan kehidupannya. Dengan demikian tingkat ataupun besarnya upah yang diterima karyawan akan menentukan skala kehidupannya.

Sebetulnya cukup sulit bagi bagian personalia untuk dapat menentukan upah yang pasti untuk setiap jabatan. Bahkan hal ini bisa dikatakan tidak mungkin. Tidak ada suatu cara yang pasti, eksak, dan lengkap serta akurat untuk menentukan upah yang tepat. Berbagai cara yang dikembangkan sebenarnya hanya suatu cara yang sistematis di dalam penilaian. Besarnya upah bagi karyawan mencerminkan nilai karya mereka di antara karyawan-karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang upah mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.

## **B. Tujuan Sistem Kompensasi**

Secara umum tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui sistem kompensasi atau pengupahan (Handoko, Hani. 2001 : 157) adalah :

### 1. Memperoleh karyawan yang qualified

Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang cakap atau qualified maupun yang sudah berpengalaman.

### 2. Mempertahankan karyawan yang ada

Bila tingkat upah tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi lain.

### 3. Menghargai perilaku yang diinginkan

Upah hendaknya mendorong perilaku-perilaku karyawan yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui sistem pengupahan.

4. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program pengupahan yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan yang sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

**C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Upah**

Penentuan besarnya upah karyawan dipengaruhi berbagai faktor. Implikasi ketergantungan ini membuat bagian personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijakan-kebijakan kompensasi perusahaan. Menurut Heidjrachman R dan Suad Husnan (2002: 139 – 140) di antara berbagai faktor tersebut adalah :

1. Permintaan dan Penawaran tenaga kerja

Meskipun hukum ekonomi tidaklah bisa diterapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak dapat diingkari bahwa hukum permintaan dan penawaran tetap mempengaruhinya. Untuk jabatan yang membutuhkan ketrampilan (skill) tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka, maka upah cenderung tinggi. Sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah, upah cenderung rendah.

2. Serikat Karyawan

Ada atau tidaknya serikat karyawan, serta lemah atau kuatnya serikat karyawan akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Apabila karyawan memiliki serikat atau organisasi yang kuat maka kekuatan tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi tingkat upah yang ditetapkan perusahaan. Semakin kuat serikat karyawan berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka, begitu juga sebaliknya.

3. Produktivitas

Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula upah yang akan diterima, begitu juga sebaliknya. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas.

Hanya yang menjadi masalah adalah belum adanya kesepakatan dalam menghitung produktivitas.

4. Kemampuan untuk membayar

Meskipun mungkin serikat karyawan menuntut upah yang tinggi, tetapi pada akhirnya realisasi pemberian upah akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan. Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah akan mengakibatkan naiknya biaya produksi, dan akhirnya akan mengurangi keuntungan. Kalau tingginya biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawan.

5. Biaya hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan tingkat upah adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi, upah juga cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya. Bagaimanapun nampaknya biaya hidup merupakan "batas penerimaan upah" para karyawan.

6. Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi atau rendahnya upah tenaga kerja. Peraturan upah minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan dibayarkan.

#### **D. Syara-syarat Kompensasi**

Di dalam pemberian kompensasi agar dapat memenuhi harapan berbagai pihak perlu memperhatikan adanya dua syarat atau dua prinsip, yaitu syarat keadilan dan syarat kelayakan (Heidjrachman R dan Suad Husnan 2002: 140). Dengan kata lain upah yang dibayarkan kepada karyawan harus memenuhi syarat adil dan layak.

##### **1. Syarat keadilan ( *Internal consistency* )**

Syarat keadilan ini berarti bahwa besarnya kompensasi harus dikaitkan dengan nilai relatif suatu pekerjaan atau jabatan. Dengan kata lain keadilan ini harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Oleh karena itu

pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan oleh suatu jabatan tertentu. *Input* dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan jabatan (*job specification*). Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Syarat keadilan ini sangat diperhatikan oleh karyawan. Mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi juga membandingkan dengan penghasilan rekan yang lain. Kalau A dan B sama-sama memperoleh upah per bulan Rp.2.500.000,- tetapi A merasa beban kerjanya lebih berat dari B, ia tentu akan merasa tidak adil mengenai upah yang diterima. Karena keadilan ini merupakan hasil perbandingan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dalam perusahaan yang sama, maka disebut juga dengan *internal consistency*.

## 2. Syarat Kelayakan ( *External consistency* )

Selain masalah keadilan, maka dalam kompensasi perlu juga memperhatikan syarat kelayakan. Dalam arti upah yang diterima karyawan selain adil juga harus layak. Kelayakan ini bisa membandingkan upah jabatan yang sama pada perusahaan-perusahaan lain. Atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum, atau juga dengan menggunakan perbandingan kebutuhan pokok minimum. Apabila upah pada perusahaan lain lebih tinggi, maka bisa mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan.

Karena untuk mengukur kelayakan suatu upah ini merupakan hasil perbandingan dengan upah di luar perusahaan, maka syarat kelayakan ini lebih dikenal dengan istilah *external consistency*. Cara menyusun struktur upah yang adil dan layak atau memenuhi persyaratan "*internal*" dan "*external consistency*" adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan (*job evaluation*).

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan yang lain yang ada dalam suatu organisasi. Untuk dapat mengadakan evaluasi jabatan dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka perusahaan harus mengadakan analisa jabatan untuk menentukan deskripsi jabatan. Dari deskripsi jabatan yang ada bisa disusun suatu spesifikasi jabatannya. Berdasarkan spesifikasi jabatan tersebut kemudian baru

diadakan evaluasi jabatan berdasarkan berat atau ringannya spesifikasi masing-masing jabatan. Dari hasil evaluasi jabatan bisa disusun urutan jabatan (*job ranking*) sebagai dasar dalam menentukan upah karyawan.

#### **E. Metode-metode Evaluasi Jabatan dalam Sistem Kompensasi**

Pada dasarnya ada 4 macam metode evaluasi jabatan sebagai dasar dalam penyusunan upah karyawan (Heidjrachman R dan Suad Husnan (2002: 146 – 147). Tetapi dalam praktek banyak istilah yang dipergunakan untuk keempat metode tersebut. Keempat metode tersebut adalah :

1. *The ordering method* atau *the ranking method*, sering juga disebut dengan *The Simple ranking method* atau *job ranking*
2. *The classification method*, *the grade method* atau *job grading*
3. *The factor comparison method*
4. *The point method*

Metode 1 dan 2 biasa dinamakan metode yang tidak analitis atau metode non kuantitatif. Metode ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang masih kecil yang biasanya memiliki proses produksi dan proses administrasi yang sederhana. Sedangkan metode 3 dan 4 biasa disebut dengan metode analitis atau metode kuantitatif karena menggunakan pendekatan yang lebih terinci. Metode ini lebih banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan besar.

##### **1. *The Ordering/ranking method* atau *Job ranking***

Metode ini merupakan evaluasi jabatan yang paling sederhana tetapi paling kecil juga ketepatan/keakuratannya. Oleh karena itu disebut juga dengan *the simple ranking method*. Adapun proses evaluasinya adalah sebagai berikut :

- a. Spesifikasi jabatan yang ada dipisah-pisahkan mana yang berada di tingkat atas dan mana yang berada di tingkat bawah atau mana yang paling sukar dan mana yang paling mudah.
- b. Jabatan-jabatan tersebut kemudian diperbandingkan satu dengan yang lain dan dinilai oleh team (komite) guna menentukan hasil perbandingan tersebut.
- c. Dari hasil perbandingan tersebut kemudian disusunlah suatu urutan jabatan (*job ranking*) guna menentukan besarnya upah masing-masing jabatan tersebut.

**Contoh penerapannya :**

Dalam suatu departemen, memiliki 4 jabatan dengan beberapa kode, yaitu jabatan A, B, C, dan D. Spesifikasi masing-masing jabatan tersebut saling diperbandingkan satu sama lain. Jadi perbandingannya adalah :

A : B          A : D          B : D          A : C          B : C          C : D

Dari hasil perbandingan disusunlah suatu ranking yang kemudian disusun struktur upahnya setelah mengadakan survey upah (*wage surveys*).

Ranking	Kode Jabatan	Nama Jabatan	Upah Jabatan
1	B	Penjaga Keamanan	Rp. 1.000.000,-
2	C	Sekretaris	Rp. 800.000,-
3	A	Operator Komputer	Rp. 600.000,-
4	D	Pengantar Surat	Rp. 400.000,-

**2. The Classification method atau Job grading**

Metode ini merupakan perbaikan dari metode ranking jabatan, yaitu dengan menyusun suatu kelompok jabatan yang akan digunakan sebagai standar pengukur untuk jabatan-jabatan yang akan dinilai. Proses evaluasinya berjalan sebagai berikut :

- Menyusun kelas-kelas jabatan dengan spesifikasi jabatan yang bersifat umum
- Mencocokkan spesifikasi jabatan yang akan dinilai dengan spesifikasi jabatan dalam kelas jabatan
- Dari hasil pencocokan tersebut akan diketahui jabatan yang dinilai tersebut termasuk kelas jabatan yang mana, sehingga upahnya adalah sama dengan upah dalam kelas jabatan.

**Contoh penerapannya :**

Susunan kelas jabatan beserta spesifikasi dan upah jabatan

Kelas Jabatan	Spesifikasi Jabatan				Gaji
	Kecerdasan	Pengalaman	Pendidikan	T. Jawab	
TM/PA	Cerdas	> 10 Thn	S1/S2	Besar	Rp. 4 juta
MM/PM	Agak cerdas	> 5 < 10 Thn	SM/D3	Sedang	Rp. 2,5 Juta
LM/PB	Kurang cerdas	< 5 Tahun	SLTA/P	Ringan	Rp. 1,3 juta

Setelah disusun kelas jabatan, kemudian membaca spesifikasi jabatan tertentu dan dicocokkan masuk kelas jabatan yang mana. Sebagai missal :

Nama jabatan : Pengawas produksi

*Spesifikasi jabatan :*

Kecerdasan : kurang

Pengalaman : 3 tahun

Pendidikan : SLTA

Tanggung jawab : ringan

Dengan melihat spesifikasi jabatan pengawas produksi tersebut di atas apabila dicocokkan dengan kelas jabatan, maka termasuk dalam kelas pimpinan bawah (*low manager*) sehingga upahnya juga setingkat dengan *low manager*, yaitu Rp. 1,3 juta

### 3. *The Factor comparison method*

Metode ini lebih kompleks dan lebih baik dibandingkan dengan dua metode sebelumnya. Proses evaluasinya adalah sebagai berikut :

- a. Memilih dan menentukan faktor-faktor jabatan yang akan dinilai. Misalnya penilaian jabatan adakan didasarkan pada faktor kecakapan/keahlian (*skill*), syarat fisik (*physical requirements*), syarat mental (*mental requirements*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kondisi kerja (*working conditions*).
- b. Memilih dan menentukan jabatan-jabatan kunci. Jabatan yang akan dijadikan sebagai jabatan kunci hendaknya memenuhi syarat-syarat :
  - Memiliki deskripsi yang cukup jelas
  - Merupakan jabatan yang dipandang penting
  - Mencakup jabatan pada tingkatan gaji yang terendah sampai yang tertinggi

Misalnya dalam perusahaan penerbitan:

Jabatan kunci	Skill	S. Mental	S. Fisik	T. Jawab	K. Kerja
Editor	1	2	3	1	1
Ilustrator	2	1	2	3	2
Juru cetak	3	3	1	2	3

- c. Menentukan alokasi uang tiap-tiap ranking faktor jabatan guna menentukan besarnya upah. Contoh :



Ranking	Nilai Faktor Jabatan dalam Rp.				
	Skill	S. Mental	S. Fisik	T. Jawab	K. Kerja
1	600.000	500.000	400.000	350.000	300.000
2	450.000	400.000	300.000	250.000	200.000
3	300.000	300.000	200.000	150.000	100.000

Dengan menggunakan tabel di atas dapat disusun struktur upah jabatan-jabatan kunci sebagai berikut :

Jabatan kunci	Total upah	Skill		S. Mental		S. Fisik		T. Jawab		K. Kerja	
		Rank	Rp.	Rank	Rp.	Rank	Rp.	Rank	Rp.	Rank	Rp.
Editor	1.850	1	600	2	400	3	200	1	350	1	300
Ilustrator	1.600	2	450	1	500	2	300	3	150	2	200
Juru Cetak	1.350	3	300	3	300	1	400	2	250	3	100

(upah dalam jumlah ribuan )

- d. Mengadakan penilaian terhadap jabatan-jabatan lain dengan cara membandingkan faktor jabatannya dengan faktor jabatan kunci, sebagai contoh jabatan Tukang Jilid. Apabila dicari persamaanya dengan faktor jabatan kunci hasilnya akan nampak sebagai berikut:

Faktor jabatan	Faktor jabatan kunci	Rank.	Nilai Rp.
Skill/Kecakapan	Sama dengan Juru cetak	3	300.000
Syarat Mental	Sama dengan Editor	2	400.000
Syarat Fisik	Sama dengan Juru cetak	1	400.000
Tanggung Jawab	Sama dengan Ilustrator	3	150.000
Kondisi Kerja	Sama dengan Juru cetak	3	100.000
Jumlah upah Tukang Jilid			1.350.000

Dengan cara tersebut di atas setiap jabatan yang ada dalam perusahaan dapat dinilai dan ditentukan besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

#### 4. *The Point method*

Metode ini paling banyak digunakan dalam praktek.. Hal ini disebabkan karena sifat dari metode ini yang dianggap lebih teliti dalam menentukan nilai suatu

jabatan sehingga lebih mendekati rasa keadilan. Adapun proses evaluasi jabatan dengan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut :

a. Menentukan faktor jabatan yang akan dinilai. Faktor jabatan adalah nilai-nilai untuk mana manajemen membayarkan uangnya kepada karyawan. Contoh faktor jabatan beserta sub faktornya adalah sebagai berikut :

1) Faktor ketrampilan (skill), dengan sub faktornya :

- Pendidikan
- Pengalaman

2) Faktor usaha, dengan sub faktornya :

- Usaha fisik
- Usaha mental

3) Faktor tanggung jawab, dengan sub faktornya :

- Keamanan orang lain
- Pekerjaan orang lain

4) Faktor kondisi kerja, dengan sub faktornya :

- Lingkungan kerja
- Resiko kerja

b. Menentukan degree (tingkat-tingkat) faktor jabatan beserta definisinya. Degree dan definisi untuk faktor dan sub faktor perlu dibuat guna dijadikan sebagai standar penilaian bagi jabatan-jabatan yang akan dinilai. Contohnya sebagai berikut :

Faktor dan sub. faktor	Degree dan definisi		
	1	2	3
Ketrampilan : Pendidikan Pengalaman	S1 / S2 > 10 Tahun	SM/D3 > 5 < 10 Tahun	SLTP/SLTA < 5 Tahun
Usaha : Fisik Mental	Berat Berat	Sedang Sedang	Ringan Ringan
Tanggung Jawab: Keamanan orang lain Pekerjaan orang lain	Besar Besat	Sedang Sedang	Kecil Kecil
Kondisi Kerja: Lingkungan Resiko	Tidak nyaman Besat	Cukup nyaman Sedang	Nyaman Kecil

c. Menentukan nilai point untuk setiap tingkat dari setiap faktor jabatan sehingga dapat dihitung berapa jumlah point untuk suatu jabatan tertentu.

Faktor dan sub. faktor	Point untuk masing-masing degree		
	1	2	3
Ketrampilan : Pendidikan	50	40	30
Pengalaman	60	45	30
Usaha : Fisik	40	30	20
Mental	35	25	15
Tanggung Jawab:			
Keamanan orang lain	35	25	15
Pekerjaan orang lain	35	25	15
Kondisi Kerja: Lingkungan	30	20	10
Resiko	25	15	5
Jumlah point	310	225	140

A

pabila point untuk masing-masing degree faktor jabatan sudah tersusun, maka penilaian terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan dapat dimulai. Spesifikasi jabatan untuk masing-masing jabatan yang akan dinilai dibaca dan dicocokkan masuk degree yang mana. Dengan cara ini dapat diperoleh jumlah point untuk setiap jabatan yang ada. Kalau jumlah point sudah diperoleh maka tinggal menterjemahkan point-point tersebut ke dalam nilai rupiah dengan menentukan berapa rupiah untuk tiap-tiap point. Nilai rupiah untuk setiap point dapat diperoleh dengan mengadakan survei upah maupun berdasarkan anggaran yang tersedia. Struktur upahnya akan segera dibentuk apabila jumlah point untuk setiap jabatan telah diterjemahkan kedalam nilai uang (Rp.)

Contoh penerapan :

Jabatan Sekretaris Direksi memiliki spesifikasi/faktor jabatan sebagai berikut :

Spesifikasi /faktor Jabatan	Definisi	Rank	Point
Skill : Pendidikan	D3	2	40
Pengalaman	7 Tahun	2	45
Usaha : Fisik	Sedang	2	30
Mental	Sedang	2	25
T. Jawab : Keamanan orang lain	Kecil	3	15
Pekerjaan orang lain	Besar	1	35
Kondisi : Lingkungan kerja	Nyaman	3	10
Resiko kerja	Sedang	2	15
Jumlah point			215

Jadi jumlah point untuk jabatan sekretaris direksi tersebut adalah = 215. Apabila harga 1 point = Rp. 5000,- maka upah sekretaris direksi adalah  $215 \times \text{Rp. } 5000,-$  = Rp. 1.075.000,-

Metode ini lebih teliti dan lebih obyektif di dalam mengukur jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan/organisasi. Metode ini juga lebih luwes karena dengan menggunakan point dan degree, sub-sub faktor jabatan setiap jabatan dapat dinilai.

## **F. Upah Insentif (*Incentive Compensation*)**

Upah insentif adalah upah yang besarnya berbeda karena prestasi kerja yang berbeda. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerjanya berbeda. Upah dasar mereka sama, tetapi karena prestasi yang berbeda, misalnya yang satu bekerja di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah (bonus) karena prestasi kerjanya. Upah insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Dengan demikian upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat, atau bahkan motivasi paling kuat untuk bekerja

Selama dekade tahun 1990-an di Amerika Serikat penggunaan sistem insentif dengan berbasis individual menjadi *trend* yang besar. Termasuk insentif berbasis individual ini antara lain termasuk *merit pay*, *piecework plans*, *time savings bonuses* dan *commissions* (komisi). Berbagai bentuk upah insentif individual dapat dibedakan antara insentif individual untuk karyawan operasional dan insentif untuk tenaga pimpinan (Heidjrachman R dan Suad Husnan (2002: 163 – 173).

### **1. Upah insentif karyawan operasional**

Karyawan operasional masih dibedakan antara karyawan produksi (*blue collar workes*) dan karyawan penjualan (*sales personnel*) yang termasuk “*white collar worker*”. Untuk karyawan produksi meliputi upah perpotong (*piece rates*) dan *time saving bonuses*. Upah perpotong masih dibedakan lagi antara upah perpotong proporsional dan upah perpotong Taylor.

#### **a. Upah per potong proporsional**

Metode ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini upah dibayarkan berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tariff upah per potong didasarkan atas penelitian waktu (time studi) untuk menentukan waktu

standarnya. Misalnya dalam keadaan normal seorang karyawan dalam perusahaan rokok mampu menghasilkan 200 batang rokok selama 8 jam kerja. Ini dipakai sebagai standar untuk penentuan tariff upah. Jadi kalau upah karyawan yang umum per harinya adalah Rp 10.000,-, maka tarif per potong/batang adalah  $\text{Rp } 10.000 : 200 = \text{Rp } 50,-$ . Jadi kalau ada seorang karyawan/i yang mampu menghasilkan 240 batang dalam satu hari, maka ia akan menerima upah sebesar  $240 \times \text{Rp } 50,- = \text{Rp } 12.000,-$ . Tetapi kalau ada seorang karyawan dalam satu hari kerjanya menghasilkan kurang dari 200 batang, ia tetap menerima upah minimal Rp 10.000,-. Cara semacam ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

**b. Upah per potong Taylor**

Cara ini dikemukakan oleh seorang yang bernama Taylor, dengan mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah standar. Karyawan yang berhasil mencapai output rata-rata (standar) atau melibehinya akan menerima upah per potong yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja di bawah standar.

*Contoh :*

Standar produksi = 200 batang selama 8 jam kerja. Untuk mereka yang bisa mencapai standar atau melibehinya akan menerima upah Rp 50,- per batang. Sedangkan yang di bawah standar hanya akan menerima upah Rp 40,- per batang. Jadi kalau A menghasilkan 240 batang, ia akan menerima upah  $240 \times \text{Rp } 50,- = \text{Rp } 12.000,-$ . Sedangkan B kalau hanya menghasilkan 180 batang, ia akan hanya menerima upah sebesar  $180 \times \text{Rp } 40,- = \text{Rp } 7.200,-$

Selisih sebesar ini dimaksudkan untuk memacu karyawan agar mereka bisa bekerja maksimal sesuai dengan standar.

**c. Time saving bonuses (bonus berdasarkan waktu yang dihemat)**

Dalam metode ini insentif yang diberikan didasarkan pada waktu yang bisa dihemat oleh karyawan dalam menghasilkan suatu produk.

Sebagai contoh :

Upah standar satu hari dengan 8 jam kerja dan dengan standar produksi 200 batang sebesar Rp 10.000,-. Upah per batang sebesar  $\text{Rp } 10.000,- : 200 = \text{Rp}$

50,-. Upah waktu sebesar Rp 10.000,- : 8 = Rp 1.250,-. Apabila A selama 8 jam sehari bisa menghasilkan 300 batang berarti ia waktu yang bisa dihemat adalah  $(300-200)/200 \times 8 \text{ jam} = 4 \text{ jam}$ . Untuk menghitung besarnya bonus ada tiga cara, yaitu menurut *100 percent premium plan*, *Halsey plan* dan *Bedaux plan*. Perbedaan dari ketiganya adalah dalam menghitung prosentase bonus dari waktu yang dihemat, sedangkan upah dasarnya adalah sama. Halsey menghitung 50% dari waktu yang dihemat, sedangkan Bedaux 75%, sehingga hasilnya sebagai berikut :

➤ *100 percent premium plan*

$$\begin{aligned} \text{Upah dasar} &= 8 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,- &&= \text{Rp } 10.000,- \\ \text{Bonus} &= (4 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,-) \times 100 \% &&= \underline{\text{Rp } 5.000,-} \\ \text{Upah yang diterima} &&&= \text{Rp } 15.000,- \end{aligned}$$

➤ *Halsey plan*

$$\begin{aligned} \text{Upah dasar} &= 8 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,- &&= \text{Rp } 10.000,- \\ \text{Bonus} &= (4 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,-) \times 50 \% &&= \underline{\text{Rp } 2.500,-} \\ \text{Upah yang diterima} &&&= \text{Rp } 12.500,- \end{aligned}$$

➤ *Bedaux plan*

$$\begin{aligned} \text{Upah dasar} &= 8 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,- &&= \text{Rp } 10.000,- \\ \text{Bonus} &= (4 \text{ jam} \times \text{Rp } 1.250,-) \times 75 \% &&= \underline{\text{Rp } 3.750,-} \\ \text{Upah yang diterima} &&&= \text{Rp } 13.750,- \end{aligned}$$

Upah insentif untuk karyawan penjualan (salesmen) adalah cukup sulit karena prestasi mereka sering dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstern yang berada di luar kekuasaan mereka. Kondisi ekonomi dan keadaan musiman, persaingan dan perubahan di dalam selera konsumen, merupakan faktor-faktor di luar kekuasaan mereka tetapi mempengaruhi penjualan yang bisa mereka realisir. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menentukan upah karyawan penjualan, yaitu :

- Gaji tetap ( gaji bulanan )
- Gaji variabel yang berupa komisi langsung (*straight commission*)
- Kombinasi antar gaji tetap dengan gaji variabel

Pada umumnya cara yang ketiga banyak digunakan, karena dengan cara yang pertama kurang memotivasi karyawan untuk berprestasi yang lebih baik. Sedangkan cara yang kedua banyak yang keberatan dengan berbagai alasan :

- Lebih menekankan pada volume penjualan daripada laba (kecuali kalau penghasilan dihubungkan dengan laba)
- Servis kepada konsumen sering diabaikan
- Penghasilan salesman sering meningkat sangat tinggi dalam periode makmur, namun dapat menurun drastis dalam periode-periode tertentu

Menurut Martocchio (Jusuf Irianto. 2003 : 236) program kompensasi yang tepat bagi tenaga penjualan akan mampu memberi kontribusi yang sangat berarti bagi perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

## **2. Upah insentif tenaga pimpinan**

Upah insentif tenaga pimpinan dapat diwujudkan dalam bentuk :

### **a. *Bonus payment* (pembayaran premi)**

Yaitu bonus yang diberikan kepada pimpinan setelah pimpinan/perusahaan bisa merealisasikan suatu tujuan tertentu (misal mencapai target laba tertentu). Bonus ini diberikan kepada pimpinan setelah akhir tahun, ditambahkan pada gaji pokoknya. Pembayaran ini mungkin tunai, mungkin juga ditunda penyerahannya sampai pimpinan mencapai usia pensiun.

### **b. *Stock options***

Stock option adalah hak untuk membeli sejumlah saham dengan harga tertentu pada suatu periode tertentu. Harga saham biasanya ditawarkan di bawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan bonus (premi) yang diterima oleh pimpinan.

### **c. *Phantom stock plans***

Dengan cara ini pimpinan tidak benar-benar menerima saham, tetapi hanya dicatat dalam rekeningnya nilai saham perusahaan pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu, biasanya 3 s/d 5 tahun para pimpinan akan menerima/dibayarkan premi sebesar kenaikan saham (sesuai kenaikan menurut harga pasar). Premi ini dibayar tunai, ataupun ditunda pembayarannya sampai masa pensiun.

### **3. Upah insentif untuk seluruh karyawan**

Upah insentif untuk seluruh karyawan dapat diberikan dalam bentuk (lihat juga De Cenzo and Robins. 1999 : 246 ):

#### **a. *Stock ownership plan* (pemilikan saham bersama)**

Pada cara ini para karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan, sehingga kemajuan perusahaan akan menjadi kemajuan pula bagi mereka. Dengan demikian diharapkan mereka akan lebih semangat dalam bekerja, sebab mereka akan bisa menikmati pula keuntungan kalau deviden nanti dibagikan. Besarnya deviden yang akan diterima dipengaruhi oleh keuntungan yang diperoleh perusahaan.

#### **b. *Profit sharing* (pembagian laba)**

Dengan cara ini karyawan akan menerima bagian keuntungan dari keuntungan perusahaan. Bonus yang berupa pembagian keuntungan bisa dibayarkan tunai pada akhir tahun, atau bisa juga ditunda pembayarannya sampai dengan karyawan pensiun. Yang menjadi masalah dalam cara ini adalah penentuan besarnya keuntungan yang akan dibagi, dan berapa besarnya bagian (share) dari karyawan. Apakah karyawan akan menerima dalam jumlah yang sama, atautkah diberikan perlakuan yang berbeda-beda untuk kelompok karyawan tertentu.

----o0 sepw 0o----

#### **DAFTAR PUSTAKA :**

- De Cenzo and Robins. (1999). *Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : BPF
- Heidjrachman R & Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPF
- Irianto, Jusuf. (2003). “*Kompensasi untuk Sales Force*” dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Amara Books