

“PERENCANAAN UPAH INSENTIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DAN MENINGKATKAN HASIL PRODUKSI YANG OPTIMAL DI PD. PANDUAN ILAHI” (Studi kasus di PD. Panduan Ilahi)

Gupron Van Hauten¹, Erwin Gunadhi, Ir. MT.²

Sekolah Tinggi Teknologi Garut
Jl. Mayor Syamsu No. 1 Jayaraga Garut 44151 Indonesia
Email : jurnal@sttgarut.ac.id

¹gufronvanhauten@ymail.com

²erwin.gunadhi@gmail.com

Abstrak - PD. Panduan Ilahi adalah sebuah perusahaan yang menghasilkan produk-produk peci, yang didirikan pada tahun 2001 yang berlokasi Kp. Bariluk Rt/ Rw 01/ 03 Ds. Cintakarya Kec. Samarang, Kab. Garut. Perusahaan ini mempunyai keunggulan dalam segi motif pada peci, dan mempunyai karyawan yang cukup banyak tetapi kinerjanya kurang optimal sehingga perusahaan harus mengoptimalkan kinerja dari setiap karyawan dengan menerapkan sistem upah insentif. namun perusahaan belum mempunyai perencanaan mengenai pemberian upah insentif kepada karyawan, disatu sisi perusahaan ingin mencapai hasil pendapatan yang optimal, disisi lain perusahaan ingin menerapkan pemberian upah insentif guna meningkatkan motivasi karyawan supaya diperoleh hasil produksi yang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat perencanaan upah insentif yang cocok dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan demikian diharapkan perusahaan memiliki perencanaan yang jelas dalam pemberian upah insentif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan meningkatkan hasil produksi yang optimal. Dalam penelitian ini Metode yang digunakan adalah metode hasley dan rowan. Metode hasley merupakan metode yang digunakan untuk para pekerja yang menerima upah tetap untuk tiap harinya dengan jam kerja yang sudah ditentukan dan jika dapat menyelesaikan pekerjaannya kurang dari waktu yang sudah ditentukan, maka mereka menerima premi tertentu disamping upah tetap yang diterima. Sedangkan metode rowan merupakan metode yang digunakan untuk para pekerja yang mengerjakan hasil produksi diatas standard waktu yang dihemat. Sehingga hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa metode hasley dan rowan dapat digunakan untuk membuat perencanaan pemberian upah insentif di PD. Panduan Ilahi.

Keyword - Perencanaan Upah Insentif, *Hasley, Rowan*

1. Pendahuluan

Berbicara upah sudah tentu merupakan salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja dan merupakan alasan yang paling penting diantara yang lain seperti berprestasi, mengembangkan diri atau untuk mengaktualisasikan diri atau sumber penghasilan guna memenuhi kebutuhan diri pekerja itu sendiri maupun keluarganya serta cerminan kepuasan kerja.

Upah insentif adalah suatu imbalan yang layak diberikan untuk sebuah prestasi kerja yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Upah insentif sendiri terbagi menjadi 2 jenis, yaitu upah insentif yang berupa uang dan yang tidak berupa uang atau bisa disebut juga dengan fasilitas lainnya seperti barang. Akan tetapi manusia kebanyakan cenderung memilih upah insentif yang berupa uang.

Masalah pengupahan adalah masalah yang tidak pernah selesai diperdebatkan oleh pihak manajemen, apapun bentuk organisasinya. Upah seolah-olah kata yang selalu membuat pihak manajemen perusahaan berpikir ulang dari waktu ke waktu untuk menetapkan kebijakan tentang

upah. Upah juga yang selalu memicu konflik antara pihak manajemen dengan karyawan seperti banyak terjadi akhir-akhir ini. Hampir 90 % pertentangan antara pekerja dan majikan diakibatkan oleh masalah upah (Maripot Tua Effendi Hariandja: Manajemen SDM, 2002). Ini menjadi bukti bahwa upah atau gaji merupakan aspek yang penting dari sudut pandang organisasi, ini juga menjadi salah satu factor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi pegawai, merangsang pegawai baru yang berkualitas untuk memasuki organisasi, mempertahankan pegawai yang ada, dan meningkatkan produktifitas. Oleh karena itu perencanaan atau penentuan upah menjadi isu penting dalam manajemen sdm.

PD. Panduan Ilahi adalah sebuah perusahaan yang menghasilkan produk-produk peci, yang didirikan pada tahun 2001 yang berlokasi Kp. Bariluk Rt/ Rw 01/ 03 Ds. Cintakarya Kec. Samarang, Kab. Garut. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah belum adanya perencanaan mengenai pemberian upah insentif kepada karyawan, dengan permintaan produk peci per minggu nya adalah 552 kodi/ minggu, peci tersebut bisa terpenuhi jika 12 karyawan bagian rajut dapat menghasilkan produk peci sebanyak 46 kodi/ minggu, maka perusahaan harus mencari cara agar permintaan dari para konsumen dapat terpenuhi dengan baik yaitu dengan cara menerapkan sistem upah insentif agar kinerja karyawan dapat meningkat dan memperoleh hasil produksi yang optimal, sehingga permintaan tersebut dapat terpenuhi. Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Perencanaan Upah Insentif Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Hasil Produksi Yang Optimal di PD. PANDUAN ILAHI.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Definisi Upah dan Gaji

Definisi upah Menurut PP.No 8 tahun 1981 tentang perlindungan “upah” memberikan sebagai berikut:

“suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja 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 (pemberi kerja) dan pekeja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.” [Achmad S. Ruky. 2006]

Peraturan Menteri No. 3 tahun 1996 tentang pemutusan Hubungan Kerja memberikan definisi yang lebih detil tentang Upah karena ditujukan untuk keperluan perhitungan pesangon, yaitu:

“upah pokok, segala tunjangan berkala dan teratur, harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja, penggantian untuk perumahan yang diberikan Cuma-Cuma, dan penggantian untuk pengobatan dan perawatan kesehatan.” [Achmad S. Ruky. 2006]

2.2 Klasifikasi Sistem Upah

2.2.1 Sistem Upah Menurut Banyaknya Produksi

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong kepada karyawan untuk bekerja lebih keras dan meng-upgrade diri untuk memproduksi lebih banyak. Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan diperhitungkan ongkosnya. [Maier. 1965]

2.2.2 Sistem Upah Menurut Lamanya Bekerja

Sistem upah ini telah lama gagal dalam mengatur adanya perbedaan individual kemampuan manusia. Kegagalan ini disebabkan tiap-tiap orang dapat menghasilkan waktu sebagai mana orang lain, sehingga semua orang adalah sama. Sistem ini tidak membedakan umur, pengalaman, juga tidak membedakan kemampuan, sistem ini dapat mencegah manajemen dari pilih kasih, mencegah diskriminasi daripada karyawan dan kompetisi untuk memilih muka.

2.2.3 Sistem Upah Menurut Lamanya Dinas

Sistem upah semacam ini akan mendorong orang untuk lebih setia atau loyalitas terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang yang lanjut usia dan juga orang-orang muda yang didorong untuk masih bekerja pada suatu perusahaan. Sebaliknya, sistem ini antar lain, sistem ini kurang bisa memotivasi karyawan dan akan diisi dengan orang yang cukup usia.

2.2.4 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 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.

2.3 Upah Perangsang

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih baik banyak perusahaan yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem insentif yang dikenal pada dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama yaitu sistem insentif pada tingkat individu ialah: "Piece Work", bonus produksi, komisi dan insentif bagi para eksekutif sedangkan sistem insentif pada tingkat kelompok mencakup antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya. [Aan Solihan, Tugas Akhir "Perencanaan Upah Perangsang dalam Upaya Meningkatkan kapasitas di PD. Sakoteng" 2009]

2.3.1 Sistem Upah Perangsang Berdasarkan Jumlah Waktu Yang Dihemat

Sistem upah perangsang ini berdasarkan waktu yang dihemat seseorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seperti halnya rencana upah yang lain, rencana ini juga bertujuan untuk menambah penghasilan pekerja.

Dari rencana upah perangsang tersebut terdapat teori yang berdasarkan waktu yang dihemat: [Satary Lili. "Administrasi Perupahan". Edisi 1 (1987)]

- Teori Premi menurut halsey
- Teori premi menurut Rowan
- Teori premi menurut premi 100%
- Teori premi menurut bedaux
- Teori premi menurut emerson

Ada beberapa macam variasi dan pengembangan model perhitungannya antara lain adalah:

2.3.2 Rencana premi halsey

Pada sistem upah ini para pekerja menerima upah tiap jam yang dijamin dan jika dapat menyelesaikan pekerjaannya kurang dari waktu standar, maka mereka menerima premi tertentu disamping upah minimum yang dijamin. Rencana premi halsey ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk penerimaan dibawah standar
 $H_a \times R_h$
2. Untuk penerimaan diatas standar

$$E = T_s \times R + \left(\frac{T_s - T_a}{2} \right) \times R$$

Dimana:

E = Pendapatan atau upah dalam rupiah

T_a = Waktu actual (jam kerja/ minggu)

T_s = Waktu standar

R = Tarif dalam rupiah dalam jam

[Aan Solihan, Tugas Akhir "Perencanaan Upah Perangsang dalam Upaya Meningkatkan kapasitas di PD. Sakoteng" 2009]

2.3.3 Rencana Premi Rowan

Dengan metoda ini pekerja juga harus mengerjakan hasil produksi diatas standard waktu yang dihemat, tetapi tetap dijamin. Rencana premi rowan ini dirumuskan sebagai berikut: [Aan Solihan, Tugas Akhir “Perencanaan Upah Perangsang dalam Upaya Meningkatkan kapasitas di PD. Sakoteng” 2009]

$$E = Ta \times R + \left(\frac{Ts - Ta}{Ts} \right) \times (Ta \times R)$$

Dimana:

E = Pendapatan atau upah dalam rupiah

Ta = Waktu actual

Ts = Waktu standar

R = Tarif dalam rupiah dalam jam

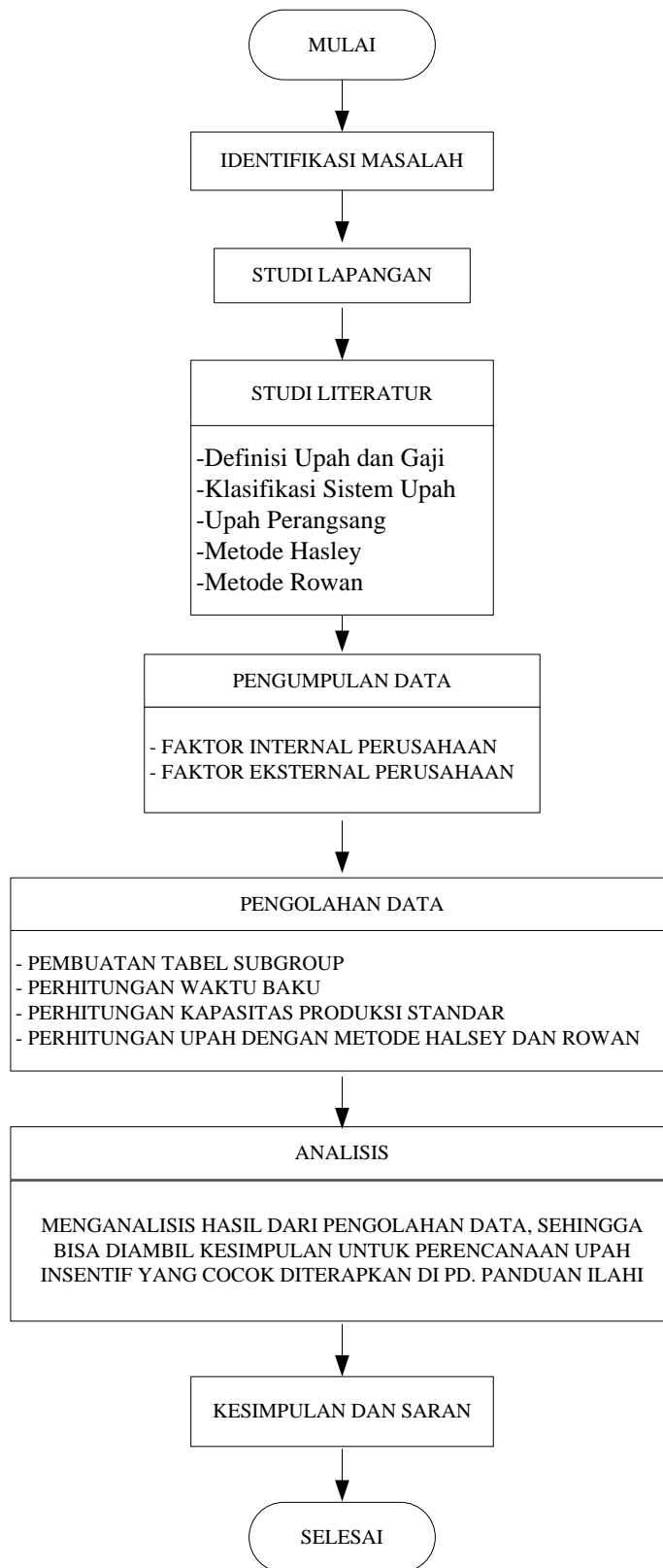
2.4 Syarat-syarat Sistem Upah Yang Baik

Realisasi dari suatu rencana upah yang sehat tidak akan terealisasi tanpa terlebih dahulu merealisasikan rencana dan sistem upah yang baik. Dengan kata lain, besarnya upah tergantung sepenuhnya pada baik buruknya rencana dan sistem upah yang ditetapkan.

Halsey mengajukan beberapa syarat untuk dipenuhi terhadap rencana dan sistem upah yang baik yaitu:

1. Adil bagi pekerja dan pimpinan perusahaan. Artinya karyawan jangan sampai dijadikan alat pemerasan dalam mengejar angka-angka produksi karyawan.
2. Sistem upah sebaiknya bisa mempunyai potensi untuk mendorong semangat karyawan dalam produktivitas kerja.
3. Selain upah dasar (standar) perlu disediakan juga upah perangsang sebagai implan tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan.
4. Sistem upah ini sebaiknya harus mudah dimengerti artinya jangan berbelit-belit sehingga karyawan akan sulit memahaminya. Ini penting untuk menghilangkan adanya kesan prasangka bagi karyawan terhadap perusahaan.

3. Metodologi Penelitian



Gambar 1 Metodologi Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa data yang menjadi dasar pembuatan perencanaan insentif

4.1.1 Upah Karyawan Produksi Rajut

Upah karyawan di bagian produksi rajut di PD. Panduan Ilahi adalah berdasarkan upah perminggu. Dimana upah perminggunya itu adalah sebesar Rp. 189.000,-/ orang.

4.1.2 Kapaitas Produksi Aktual

Untuk mencari kapasitas produksi aktual rata-rata perminggu, maka untuk dijadikan sebagai acuan bahwa setiap minggu didapatkan dari setiap karyawan bagian produksi rajut yang berbeda-beda dilakukan selama 4 minggu.

Dengan jumlah rata-rata kapasitas aktual yang dihasilkan perminggunya adalah 188 Kodi/ Minggu

Contoh perhitungan rata-rata perminggu:

$$47+47+47+47 = 188 \text{ kodi}$$

$$\frac{188 \text{ kodi}}{4 \text{ minggu}} = 47 \text{ kodi/minggu}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas maka dapat diketahui jumlah produk yang dihasilkan oleh setiap karyawan bagian rajut perminggu adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Kapasitas Aktual yang Dihasilkan Per Minggu

Minggu ke	Output Produk Yang dihasilkan Kodi/ Operator											
	Aab	Abad	Ade	Asep	Ayi	Feri	Harun	Heri	Ian	Igun	Umul	Upu
1	47	45	47	46	47	49	48	46	47	48	46	48
2	47	46	49	57	47	47	48	47	46	47	45	48
3	47	45	48	47	47	48	47	45	48	45	47	48
4	47	44	48	46	47	48	49	46	49	48	46	48
Jumlah	188	180	192	196	188	192	192	184	190	188	184	192
Rata-rata	47	45	48	49	47	48	48	46	48	47	46	48

* Sumber: Berdasarkan Penelitian Di Lapangan

Selanjutnya melakukan perhitungan waktu siklus, waktu normal, dan waktu baku, maka didapat hasilnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Waktu siklus (Ws)} = 2,26$$

$$\begin{aligned} \text{Waktu Normal (Wn)} &= \text{Ws} \times \text{Penyesuaian (P)} \\ &= 2,26 \times 1,25 \\ &= 2,82 \text{ menit} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Waktu baku (Wb)} &= \text{Wn} + (\text{Wn} \times 1) \\ &= 2,82 + (2,82 \times 10\%) \\ &= 3,10 \text{ menit} \end{aligned}$$

4.1.3 Perhitungan Upah Insentif

1. Metode Hasley

$$\text{Waktu baku} = 3,1 \text{ menit}$$

$$\text{Jam kerja/ hari} = 7 \text{ jam/ hari}$$

$$\text{Periode/ minggu} = 6 \text{ hari kerja}$$

Maka kapasitas produksi standar nya adalah:

$$\frac{60}{3,1} \times 7 \text{ jam} \times 6 \text{ hari} \\ \frac{1 \text{ kodi (20)}}{1 \text{ kodi (20)}} = 46 \text{ kodi/minggu}$$

Jam kerja/ Minggu (Ts)	= 42 jam/ minggu
Upah Pokok/ minggu (E)	= Rp. 189.000,-/ minggu
Upah pokok/ hari	= Rp. 31.500,-/ hari
Upah pokok/ jam (R)	= Rp. 4500,-/ jam
Waktu Baku	= 3,1 menit/ produk
Kapasitas aktual/ minggu	= 47 kodi/ minggu

Contoh perhitungan;

Unit lebih/ minggu	= 47-46 = 1 kodi/ minggu
Total allowance	= 3,1 menit x 42 jam x 1 = 113,82 menit
Jam kerja aktual/ minggu (Ta)	= 113,82/60 = 1,897 ≈ 2 jam = 42 - 2 = 40 jam/ minggu
Total waktu/ minggu (menit)	= 60 menit x 7 jam x 6 hari = 2520 menit/ minggu

Maka perhitungannya upah hasley adalah sebagai berikut:

$$E = Ts \times R + \left(\frac{Ts - Ta}{2} \right) \times R$$

Aab

$$E = 42 \times 4500 + \left(\frac{42 - 40}{2} \right) \times 4500 \\ = \text{Rp. 193.500,-/ minggu (Ta < Ts)}$$

2. Metode Rowan

Waktu baku	= 3,1 menit
Jam kerja/ hari	= 7 jam/ hari
Periode/ minggu	= 6 hari kerja

Maka kapasitas produksi standar nya adalah:

$$\frac{60}{3,1} \times 7 \text{ jam} \times 6 \text{ hari} \\ \frac{1 \text{ kodi (20)}}{1 \text{ kodi (20)}} = 46 \text{ kodi/minggu}$$

Jam kerja/ Minggu (Ts)	= 42 jam/ minggu
Upah Pokok/ minggu (E)	= Rp. 189.000,-/ minggu
Upah pokok/ hari	= Rp. 31.500,-/ hari
Upah pokok/ jam (R)	= Rp. 4500,-/ jam
Waktu Baku	= 3,1 menit/ produk
Kapasitas aktual/ minggu	= 47 kodi/ minggu

Contoh perhitungan;

Unit lebih/ minggu	= 47-46 = 1 kodi/ minggu
Total allowance	= 3,1 menit x 42 jam x 1 = 113,82 menit
Jam kerja aktual/ minggu (Ta)	= 113,82/60 = 1,897 ≈ 2 jam = 42 - 2 = 40 jam/ minggu
Total waktu/ minggu (menit)	= 60 menit x 7 jam x 6 hari = 2520 menit/ minggu

Maka perhitungannya upah Rowan adalah sebagai berikut:

$$E = Ta \times R + \left(\frac{Ts - Ta}{Ts} \right) \times (Ta \times R)$$

Aab

$$E = T_a \times R + \left(\frac{T_s - T_a}{T_s} \right) \times (T_a \times R)$$

$$= 40 \times 4500 + \left(\frac{42 - 40}{42} \right) \times (40 \times 4500)$$

$$= \text{Rp. } 189.000 \text{ (} T_a < T_s \text{) (upah perangsang = 0)}$$

Tabel 2 Perbandingan Upah Rata-rata per Minggu

No.	Metode	Output Produk/ minggu (Kodi)	Upah Pokok/ Minggu (Rp.)	Bonus/ minggu (Rp.)	Upah rata- rata/ minggu (Rp.)
1.	Hasley	188	2.268.000	66.550	2.334.550
2.	Rowan	188	2.268.000	47.998	2.315.998

Adapun bonus/ minggu yang diberikan kepada karyawan di bagian rajut diasumsikan selama 1 tahun berdasarkan metode Hasley dan metode Rowan adalah sebagai berikut :

- **Hasley**
66.550 x 4 minggu = Rp. 266.200/ bulan
266.200 x 12 bulan = **Rp. 3.194.400**
- **Rowan**
47.998 x 4 minggu = Rp. 191.992/ bulan
191.992 x 12 bulan = **Rp. 2.303.904**

Adapun perbandingan laba bersih sebelum dan sesudah menggunakan metode upah perangsang adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Perbandingan rugi laba Sebelum Dan Sesudah Menggunakan Berbagai Metode Upah Perangsang

Metode Upah	Hasley	Rowan
Sebelum Menggunakan Metode Upah	48.412.376,-	48.412.376,-
Sesudah Menggunakan Metode Upah	46.217.976,-	47.108.472,-
Total	2.194.400,-	1.303.904,-

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa perbandingan rugi laba sebelum dan sesudah menggunakan metode hasley dan rowan, keuntungan yang diperoleh sebelum menggunakan metode upah perangsang adalah sebesar Rp.48.412.376,- sedangkan setelah menggunakan metode hasley adalah sebesar Rp.46.217.967,- dan metode rowan adalah sebesar Rp. 47.108.472,-.

5. Kesimpulan

Metode yang akan diterapkan di PD. Panduan Ilahi sebaiknya menerapkan sistem upah perangsang agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun metode yang akan diterapkan dilihat dari 2 aspek, yaitu aspek perusahaan dan aspek karyawan. Pada aspek karyawan, metode yang paling efektif digunakan adalah metode halsey, karena hasil analisis membuktikan bahwa upah yang diberikan relative besar, yaitu Rp. 2.194.400,-. Sedangkan pada aspek perusahaan, metode yang paling efisien adalah metode rowan, karena hasil analisis membuktikan pengurangan keuntungan yang diperoleh relative kecil yaitu Rp. 1.303.904,-.

6. Pengakuan

Penelitian ini merupakan hasil penelitian yang dibuat sebagai syarat kelulusan sarjana pascasarjana Sekolah Tinggi Teknologi Garut (STTG) yang dibimbing oleh Erwin Gunadhi, Ir. MT.

7. Daftar Pustaka

- Aan, Solihan. **“Perencanaan Upah Perangsang dalam Upaya Meningkatkan kapasitas di PD. Sakoteng”**. Tugas Akhir Jurusan Teknik dan Manajemen Industri Sekolah Tinggi Teknologi Garut 2009.
- Ruky. S. ahmad. Dr. Ir. **“Manajemen Penggajian dan Perupahan Untuk Karyawan Perusahaan”** Panduan Praktis Tentang Cara Merancang, Menyusun dan Mengelola Sistem Penggajian/ Pengupahan Yang Mendorong Prestasi dan Produktifitas. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta 2001.
- Sutalaksana, Iftikar Z, Anggawisastra, Ruhana, Tjakraatmaja, John H. **“Teknik Tata Cara Kerja”** Departemen Teknik Industri, ITB, Bandung.
- Satary lili, **“Administrasi Perupahan”**, Teknik dan Manajemen Industri, Fakultas Teknik Universitas Pasundan, Bandung, Edisi 1, 1987.
- Gunadhi, Erwin. **Analisa Perancangan Kerja**, Jurusan Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi Garut. 2001.