

## SISTEM UPAH BERBASIS KINERJA, MERANGSANG KARYAWAN LEBIH GIAT BEKERJA?

Suharyanto<sup>1)</sup>  
Boyke Nugrahanto<sup>2)</sup>  
Avid Inang Rum<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Dosen Teknik Mesin Industri Politeknik TEDC Bandung

<sup>2)</sup>Jurusan Akuntansi Politeknik TEDC Bandung

### Abstrak

Dunia industri memiliki permasalahan sehari-hari yang berkaitan dengan persaingan usaha, keharusan meningkatkan keuntungan serta kemampuan karyawan dalam bekerja. Hal ini tidak terlepas dari usaha untuk menjamin kelanjutan hidup perusahaan. Aspek manusia sebagai faktor (sumberdaya) yang sangat penting perlu dipelihara dengan baik untuk dapat bekerja dengan kinerja yang sesuai standar perusahaan. Di sisi lain karyawan memutuhkan jaminan bahwa hasil usaha (kinerja) akan dapat memberikan imbalan (kompensasi) yang sesuai dengan kebutuhannya. Penerapan sistem imbalan yang sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja di masa mendatang.

Kata kunci : *karyawan, kinerja, motivasi kerja*

### Pendahuluan

#### 1. Latar Belakang

Para manajer dalam dunia industri sering menghadapi berbagai permasalahan sehari-hari sepanjang tahun dalam menjalankan usahanya. Permasalahan timbul baik berhubungan dengan aspek pemasaran produk, pengendalian kualitas produk, pengendalian proses, pengendalian bahan baku bahkan sampai masalah organisasi dan sumberdaya manusia. Masalah yang berkaitan dengan benda mati, dalam hal ini produk, proses, bahan baku relatif lebih mudah ditangani, dibandingkan dengan masalah yang terkait dengan sumberdaya manusia. Dari aspek sumber daya manusia sering dihadapkan pada permasalahan motivasi kerja, performansi (kinerja), dan tingkat absensi serta perpindahan (*turn over*) yang tinggi.

Dengan standar tertentu yang dijadikan acuan, masalah selain sumber daya manusia akan lebih mudah diubah sesuai dengan keinginan (standar) tersebut. Aspek sumberdaya manusia (orang), walaupun sudah diterapkan berbagai persyaratan jabatan tertentu, dalam menjalankan tugas-tugas

kewajibannya, seringkali masih menunjukkan kinerja yang berbeda-beda antara satu orang dengan orang lainnya. Sebagai contoh misalnya, operator mesin A dan B melakukan tugas pekerjaan dengan persyaratan jabatan (misalnya lulusan SMK mesin, pengalaman 2 tahun) dan standar kinerja (misalnya mampu mengoperasikan mesin bubut manual tanpa bimbingan terus-menerus dari supervisor, produk yang dibuat 10 piece per hari) yang sudah dipenuhi oleh keduanya sama. Pada saat masa awal mereka bekerja, tidak timbul masalah, dan keduanya betul mampu menghasilkan produk yang ditentukan. Namun dalam jangka waktu lama, hal ini belum tentu menunjukkan konsistensi kinerja yang sama. Operator A mungkin menghasilkan produk lebih banyak dari operator B. timbul pertanyaan "Mengapa hal ini terjadi?"

Jika dilihat dari masalahnya, yaitu terjadinya perbedaan kinerja yang ditunjukkan oleh operator A dan B setelah sekian lama. Lalu kemudian apa yang dapat dilakukan oleh manajer produksi sebagai atasannya? Pertama kali yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi kondisi fasilitas produksi (mesin-mesin

dan peralatan) yang ada. Kemudian mengevaluasi kondisi lingkungan mikro sekitar sistem kerja operator. Dan terakhir manajer perlu mengevaluasi kondisi operator, baik kondisi fisik maupun kondisi mental.

Kondisi fasilitas produksi dan lingkungan mikro sekitar sistem kerja operator, jika terjadi kerusakan atau ketidaknormalan pada saat beroperasi, segera dilakukan perbaikan, perawatan atau penggantian peralatan yang rusak ringan maupun berat. Atau jikalau belum ada, perlu segera ditambah atau diadakan kekurangannya. Dengan penyesuaian beberapa saat, akan segera terlihat perubahan kinerja fasilitas produksi tersebut.

Kondisi operator haruslah dilihat dari aspek fisik dan mental. Aspek fisik terkait dengan keadaan fisik/fisiologis badan manusia terkait dengan pekerjaan, baik selama maupun akibat bekerja. Asupan energi dari makanan, kondisi kesehatan, energi yang digunakan saat bekerja serta terkait dengan kelelahan atau ketahanan (*endurance*) saat bekerja. Aspek fisik ini juga sudah ada berbagai macam standar ukuran yang dapat digunakan, bahkan cabang ilmunya pun sudah ada yaitu ergonomi, sehingga lebih mudah diaplikasikan pada sistem produksi perusahaan. Namun aspek mental manusia, cukup sulit untuk diatasi menghadapi permasalahan perbedaan dan ketidakonsistenan kinerja operator ini.

Dari berbagai studi tentang upah berbasis kinerja yang telah dilakukan oleh peneliti baik di dalam maupun di luar negeri menunjukkan hasil yang memiliki beberapa kesamaan. Kesamaannya yaitu sistem upah berbasis kinerja berpengaruh terhadap (meningkatkan) kinerja individual karyawan dalam lingkup kecil maupun meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkup yang lebih luas.

## 2. Perumusan Masalah

- Bagaimana kaitan antara pemberian upah berbasis kinerja dan motivasi kerja karyawan ?
- Bagaimana menghitung besarnya upah berbasis kinerja untuk karyawan ?

## 3. Manfaat Yang diperoleh

Sebagai hasil akhir diterapkannya sistem upah insentif pada karyawan produksi, diharapkan masalah-masalah yang timbul dari aspek

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Teori Motivasi dan Perilaku

Berbagai teori yang berkaitan dengan manajemen produksi bidang sumberdaya manusia sudah mulai berkembang puluhan tahun lalu. Pada awalnya menerangkan kaitan antara motivasi seseorang dengan perilakunya. Perilaku orang dalam kegiatan kesehariannya berhubungan dengan tujuan yang akan diraihinya. Perilaku pada hakekatnya berorientasi pada tujuan, dengan kata lain perilaku seseorang pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan (*Miftah Toha, 2011*).

Sedangkan menurut Fred Luthans bahwa perilaku seseorang merupakan hasil interaksi dari beberapa aspek yaitu kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*). Terkait dengan perilaku orang dalam bekerja dalam suatu kelompok atau organisasi kerja, perilaku kerja ini berhubungan dengan motivasi orang tersebut. Sedangkan menurut Sterling Livingstone menyatakan bahwa "para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai tingkat produktivitas tinggi, kecuali mereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi atasan benar-benar realistis dan bisa dicapai.

### 2. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori klasik yang sudah terkenal adalah teori motivasi kebutuhan Maslow. Pada prinsipnya teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja terkait dengan tingkatan kebutuhan orang tersebut. Tingkatan ini terdiri dari lima dari yang terendah sampai tertinggi adalah sebagai berikut:

- pemenuhan kebutuhan dasar (*basic needs*), berupa kebutuhan fisik biologis orang dalam hidup sehari-harinya.
- Pemenuhan kebutuhan akan rasa aman (*security needs*), berupa rasa aman dari berbagai gangguan yang dapat mempengaruhi kehidupannya.
- Pemenuhan kebutuhan sosial (*social needs*), merupakan kebutuhan untuk berhubungan sosial dengan orang lain dalam suatu kelompok
- Pemenuhan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), merupakan kebutuhan untuk dihargai oleh lain.
- Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), berupa kebutuhan untuk mengaktualisasi/ mengekspresikan kemampuan yang ada pada dirinya

Pada prinsipnya dari teori ini menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang terkait langsung dengan tingkatan kebutuhan mana yang dia rasakan pada saat tersebut. Seseorang yang berada pada level kebutuhan dasar (*basic needs*), motivasi kerjanya

terkait dengan pemenuhan kebutuhan dasarnya tersebut. Jadi terkait dengan kompensasi atau penghasilan (gaji/upah) yang diterimanya, dia merasa cukup/puas dengan dibayar sebesar kebutuhan hidup dasarnya. Jika ada seseorang lain berada pada level kebutuhan ketiga (social needs) misalnya, motivasi dia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hubungan sosial dengan orang lain. Jadi kepuasan kerja terkait langsung dengan aspek sosial, misalnya banyak teman di tempat kerjanya. Faktor penghasilan (gaji/upah) tidak mendominasi motivasi dan kepuasan kerjanya. Demikian juga untuk kebutuhan pada tingkatan lainnya, pengaruhnya akan sesuai dengan tingkatan kebutuhannya.



Gambar.1  
Teori Hiearkki Kebutuhan Manusia (Maslow)

Dalam pendapatnya, Maslow mengemukakan bahwa pada prinsipnya seseorang dalam bekerja terdorong oleh motivasi yang bersumber dari kelima kebutuhan manusia, yaitu :

- motivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar (fisik biologis) manusia, dan gunanya untuk menjamin kelangsungan hidup dasar sebagai manusia. Misalnya makan, minum, seks dan kebutuhan kesehatan dasar.
- Motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman (security) manusia. Misalnya rasa aman masa depan atau kehidupannya terjamin dengan mempunyai pekerjaan tetap, aman dan jauh dari ancaman yang mengancam jiwa/kelangsungan hidupnya.
- Motivasi untuk memenuhi naluri bersosialisasi (bergaul) dengan manusia lainnya. Misalnya kebutuhan untuk memiliki teman, teman hidup, atau bergabung dalam kelompok tertentu.
- Motivasi untuk memenuhi kebutuhan untuk dihargai, atau menghasilkan sesuatu yang lebih tinggi dari orang lain atau dapat membanggakan dirinya.

- Motivasi untuk menunjukkan kemampuannya atau kelebihan atau kemampuan khusus yang tidak dapat dimiliki oleh orang lain.

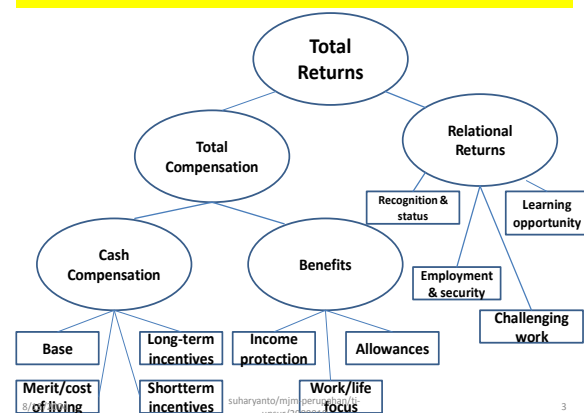
### 3. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (*Robbin, 2001*). Banyak aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan seseorang selama dan sesudah melakukan pekerjaannya. Secara umum yang terjadi adalah bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Pendapat lainnya mengatakan bahwa penerapan sistem kompensasi yang baik dapat memberikan efek peningkatan output pekerja per jam, efektivitas tim kerja, pengurangan 'bottleneck' dalam pekerjaan, serta peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan (*Mathis, 2005*).

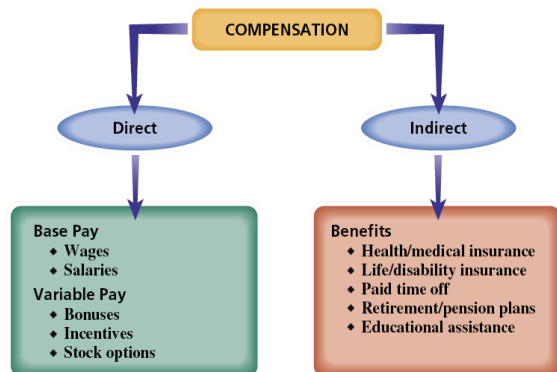
### 4. Sistem Kompensasi

Sistem pengupahan dalam lingkup luas merupakan sebagian dari imbalan yang dapat diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Imbalan yang dapat diterima ini terdiri dari kompensasi (*compensation returns*) dan imbalan berupa hubungan (*relational returns*). Kompensasi total bersifat transaksional, sedangkan hubungan/relasi bersifat psikologis (*D. Rousseau dalam Newman dan Milkovich, 2005*). Kompensasi total terdiri dari komponen kompensasi berupa uang dan manfaat. Pembayaran upah dasar (gaji, upah) dan upah variabel (insentif, bonus) termasuk dalam pembayaran berupa uang dan manfaat (*benefit*) tidak berupa uang secara langsung.

### Total returns for work



Gambar .2. Total Return of Work  
Sumber: (*Newman and Milkovich, 2005*)



Gambar.3. Komponen Sistem Kompensasi  
(Sumber: Robert Mathis/John Jackson, 2005)

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini diterapkan metode 'library research' dimana studi didasarkan pada berbagai sumber referensi teoretis maupun sumber hasil aplikasi terapan tentang pengaruh sistem kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. tentang sistem pengupahan /kompensasi.

### ANALISIS MASALAH

1. Hasil studi sistem upah insentif

Dari berbagai hasil riset pada periode tahun 90-2000an menunjukkan bahwa banyak hal yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi hanyalah salah satu dari beberapa hal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Berdasarkan hasil survey IOMA (Institute of Management and Administration),

ada 13 hal yang dapat mempengaruhi perilaku ini disebut sebagai 'total reward system' (Newman & Milkovich, 2005). Berikut aspek-aspek tersebut dan konsekuensinya yaitu:

Pertanyaan yang timbul apakah sistem upah insentif dapat meningkatkan motivasi kerja atau kinerja atau tidak ada kaitannya sama sekali, dapat kita lihat beberapa hasil penelitian sebagai berikut (Newman & Milkovich):

1. Hasil studi R. L. Heneman (2002), melaporkan 40 dari 42 studi menunjukkan bahwa kinerja meningkat jika sistem merit pay dikaitkan langsung dengan kinerja.
2. Hasil studi Cooke, dari 841 perusahaan yang tergabung maupun tidak tergabung dalam asosiasi perusahaan, menunjukkan bahwa sistem 'gain-sharing dan profit sharing plan meningkatkan kinerja individu dan kinerja kelompok 18-20%.
3. Hasil dari 26 studi (D.L. Kruse) menegaskan keterkaitan profit-sharing plan dengan organisasi, bahwa bahwa perusahaan yang menerapkan sistem tersebut menunjukkan kinerja tahunnya lebih tinggi 3,5-5%.
4. Hasil studi Gerhart dan Milkovich menunjukkan hasil lebih maju, bahwa dari 200 perusahaan yang diteliti, ditemukan 1,5% peningkatan ROA (*return on assets*) untuk setiap 10% kenaikan bonus yang diberikan kepada karyawan.
5. Hasil studi lainnya yang disarikan oleh D.M Cable dan T.A. Judge, mengelompokkan karakteristik orang dengan kecenderungan sistem reward yang disukainya, sebagai berikut:

Tabel 1 . Aspek kompensasi dan konsekuensinya

|     | Aspek kompensasi                                      | Konsekuensi                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kompensasi (compensation)                             | upah, komisi, bonus                                                     |
| 2.  | Manfaat (benefit)                                     | rekreasi, asuransi kesehatan                                            |
| 3.  | Interaksi sosial(social interaction)                  | tempat kerja yang akrab                                                 |
| 4.  | Keamanan (security)                                   | stabil, posisi konsisten dan penghargaan                                |
| 5.  | Status/pengakuan (status/recognition)                 | respek, menonjol dalam pekerjaan                                        |
| 6.  | Keragaman kerja (work variety)                        | kesempatan untuk bekerja dg pengalaman lain                             |
| 7.  | Beban kerja (workload)                                | jumlah yg tepat (tidak terlalu banyak/sedikit)                          |
| 8.  | Kepentingan kerja (work importance)                   | apakah pekerjaan 'bernilai' bagi masyarakat                             |
| 9.  | Otoritas/kontrol/otonomi (authority/control/autonomy) | kemampuan mempengaruhi orang lain, mengontrol/mengubah nasib            |
| 10. | Pengembangan (advancement)                            | kesempatan untuk mendapatkannya                                         |
| 11. | Umpan balik (feedback)                                | menerima informasi untuk membantu meningkatkan kinerja                  |
| 12. | Kondisi kerja (work condition)                        | Bebas dari bahaya                                                       |
| 13. | Kesempatan untuk berkembang (development opportunity) | Pelatihan formal/informal untuk mempelajari pengetahuan/skill/kemampuan |

**Tabel.2 Keterkaitan karakteristik orang dengan sistem pengupahannya**

| Karakteristik orang           | Karakteristik sistem reward yang disukai                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materialistik                 | Relatif lebih perhatian terhadap tingkat upah (pay-level)                                   |
| Self-esteem rendah            | Menginginkan banyak, organisasi desentralisasi, dengan sedikit sistem upah berbasis kinerja |
| Pengambil resiko (risk taker) | Menginginkan pengupahan banyak berbasis kinerja                                             |
| Penolak resiko (risk averse)  | Menginginkan pengupahan lebih sedikit berbasis kinerja                                      |
| Individualis                  | Menginginkan pay sistem berdasarkan kinerja individu, bukan kinerja kelompok                |

Pada intinya lebih jauh bahwa hasil studi tersebut menunjukkan bahwa bagian yang berubah-ubah secara variabel dari upah mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja individu dan kinerja perusahaan, dari pada tingkat upah dasar.

Bagaimana hasil studi/penelitian pengaruh sistem pengupahan ini di negeri kita Indonesia tercinta? Pada umumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh berarti pemberian upah terhadap kepuasan kerja.

## 2. Perhitungan Upah Berbasis Kinerja

Ada beberapa teori perhitungan upah berbasis kinerja, yang pada prinsipnya bahwa untuk menghitung upah ini didasarkan pada kinerja individu ataupun kinerja kelompok, dengan prinsip:

- Pemberian /pembayaran upah berdasarkan kinerja (performansi) pekerja dalam periode tertentu
- Bentuk berupa penambahan upah di luar upah pokok (base-pay) yang diterima.
- Besarnya berdasar persentase dari upah pokok

Berdasarkan siapa yang menerima dan kapan diberikan, upah berdasar kinerja ini dikelompokkan atas:

- a. Insentif jangka pendek, pemberiannya didasarkan pada output hasil kerja karyawan (dalam pekerjaan tertentu) dalam periode waktu kerja yang singkat (misalnya mingguan, bulanan, triwulan) tertentu.
- b. Insentif jangka panjang, didasarkan pada output hasil kerja karyawan dalam periode waktu kerja yang lama (misalnya tahunan atau beberapa tahunan) tertentu

Dalam kelompok pertama (insentif jangka pendek) bisa diterapkan metode:

- Merit pay
  - ✓ Penambahan upah berdasarkan hasil penilaian performansi dalam 1 tahun terakhir.

- ✓ Diatas rata-rata diberikan tambahan (kenaikan) pada base-pay nya, ..? % dari base-pay

- ✓ Dibawah rata-rata (sedikit) diberikan tambahan kecil, jauh di bawah rata-rata tidak diberi kenaikan

- Lump sum bonus
  - ✓ Berdasar kinerja pekerja atau kinerja perusahaan
  - ✓ Diberikan di akhir tahun, yang tidak dimasukkan ke dalam (kenaikan) upah dasar tahun berikutnya
  - ✓ Besarnya dihitung berdasar %-tase dari base-pay
- Individual spot award
  - ✓ Berupa hadiah khusus
  - ✓ Diberikan berdasarkan prestasi khusus pekerja
  - ✓ Bersifat 'on the spot'
- Individual incentive
  - ✓ Diberikan atas prestasi/ performansi pekerja
  - ✓ Dihitung atas dasar penyelesaian pekerjaan (work output) :
    - ✚ jumlah produk yg diselesaikan dlm periode waktu tertentu
    - ✚ periode waktu per unit produksi
  - ✓ Pemilihan/penentuan metode dengan mempertimbangkan :
    - ✚ Metode penentuan 'rate' (tingkat upah)
    - ✚ Hubungan level produksi dan upah

Termasuk dalam insentif individu ini adalah straight piecework, standard hour, Beaudaux plan, Taylor, Merrick, Rowan plan, Gantt plan

## • Team (group) incentive

Termasuk dalam insentif kelompok ini adalah Halsey 50-50, sistem insentif individu dapat juga diterapkan untuk kelompok.

Dalam kelompok kedua (insentif jangka panjang) bisa diterapkan metode:

- ESOPs (Employee Stock Ownership Plans)

- Karyawan dengan kinerja baik/tinggi secara konsisten diberikan insentif berupa saham perusahaan
- Performance Plans
  - Performance Share
  - Performance Unit
- Broad-based Option Plans (BBOPs)
  - Karyawan diberikan beberapa opsi pilihan beberapa bentuk insentif

Dari bentuk-bentuk insentif diatas, bentuk yang relatif lebih mudah diterapkan karena perhitungan yang sederhana adalah straight piecework, standard hour, Beaudaux plan, Taylor, Merrick, Rowan plan, Gantt plan. Untuk karyawan bagian produksi, dimana satuan produk yang dihasilkan dapat dihitung dengan jelas, dapat digunakan straight piecework. Sedangkan untuk pekerjaan yang ukuran penyelesaiannya dihitung berdasarkan waktu, dapat diaplikasikan standard hour plan.

## PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Dari hasil analisis pembahasan diatas, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Sistem pengupahan yang diterapkan di perusahaan dapat mempengaruhi kinerja serta motivasi kerja karyawan selanjutnya di masa yang akan datang. Pemberian besarnya upah yang didasarkan pada kinerja akan lebih memberikan motivasi/semangat kerja yang lebih baik
2. Perhitungan nilai upah berdasarkan kinerja ada beberapa metode tergantung pada hasil (output) karyawan yang dapat dihitung (diukur) secara pasti sesuai dengan jenis produk perusahaan (industri). Metode yang ada misalnya straight piecework, standard hour, Bedeaux, Halsey dan Rowan.

### 2. Saran

Dari hasil kajian pustaka, ada beberapa hal yang kami sarankan, diantaranya:

1. Sebagai bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia, studi sistem kompensasi/pengupahan merupakan studi yang menarik dan bersifat dinamis serta unik untuk setiap (jenis) perusahaan, maka disarankan untuk dilakukan studi/penelitian secara kontinyu.
2. Kelemahan/kesulitan yang sering dihadapi oleh peneliti sistem pengupahan/kompensasi adalah bahwa seringkali untuk memperoleh data mengalami hambatan, khususnya dari pihak

manajemen. Hal ini karena pihak manajemen menganggap bahwa data 'rahasia' keuangan (upah) akan diketahui oleh publik. Untuk itu diharapkan pihak manajemen perusahaan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk studi ini, serta bagi peneliti perlu mencari obyek perusahaan secara pasti sebelumnya.

## Daftar Pustaka

- Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2005. *Human Resource Management*, 11th ed. USA Thomson Business & Profesional.
- Milkovich, George T. And Newman. 2005. *Compensation*, 8th edition, New York, Mc. Graw Hill Co.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, edisi 8. Jakarta, Pearson Education Asia Pte. dan PT. Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Cetakan ke6, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan IX, Jakarta, Bumi Aksara
- Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan 21. Jakarta, Raja Persada Grafindo.