

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada bab ini pembahasan yang dilakukan mengenai penelitian yang dilakukan terdahulu dan penelitian yang dilakukan sekarang.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Perancangan sistem kompensasi disinyalir mejadi salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2005) menjelaskan mengenai sistem kompensasi yang tepat menjadi salah satu alternatif untuk menaikkan kinerja karyawan. Pembentukan kompensasi tidak hanya didasarkan pada tingkat pendidikan, masa kerja tetapi juga melihat prestasi kerja karyawan. Hal serupa diungkapkan oleh Tiroi dkk (2006) yang menyatakan bahwa kompensasi digunakan untuk merangsang seorang karyawan untuk mengerjakan sesuatu secara maksimal. Hasibuan (2000) membeberkan tujuan adanya sistem kompensasi yang baik yaitu menjalin sebuah ikatan kerjasama, membuat karyawan puas ketika bekerja di perusahaan tersebut, menerbitkan karyawan yang efektif dalam bekerja, menambah motivasi kerja dari karyawan, menurunkan tingkat *turn over*, meningkatkan kedisiplinan karyawan, dan meningkatkan konsentrasi kerja dari seorang karyawan tersebut.

Permasalahan yang terjadi untuk setiap penelitian bermacam-macam. Penelitian yang dilakukan oleh Irawan dkk (2019) bahwa penilaian karyawan untuk menentukan kompensasi masih dilakukan atas dasar pendapat pribadi sehingga cenderung subjektif. Meilani dan Rahmah (2016) juga mengungkapkan bahwa kompensasi yang didapatkan karyawan masih tidak sesuai dengan resiko yang dihadapi. Sudut pandang lain diceritakan oleh Grant (1986) yaitu gaji dibayarkan kepada masing-masing individu dan tunjangan diberikan secara kelompok. Berbeda dari beberapa penelitian yang sudah dipaparkan, penelitian yang dilakukan oleh Bierstaker, dkk (2012) yaitu adanya ketidakadilan muncul pada seorang auditor yang terlalu mendukung pemegang saham sehingga mengakibatkan kompensasi dan insentif jangka panjang tidak berjalan dengan baik.

Penelitian mengenai sistem kompensasi sudah dilakukan secara berkala di tahun-tahun sebelumnya. Pada beberapa referensi yang sudah didapatkan beberapa

membahas mengenai perancangan sebuah sistem kompensasi yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan. Strategi yang dilakukan bermacam-macam seperti penelitian yang dilakukan oleh Sudiby (2006) yang menggunakan *Performance Related Pay (PRP)* dimana metode ini digunakan untuk membagikan insentif yang tepat untuk para perawat. Data yang diambil menggunakan metode *cross sectional* dengan sample 103 responden. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramudyo (2011) yang menggunakan strategi insentif secara berkelompok dengan tujuan untuk menghindari insentif yang memiliki perbedaan secara signifikan. Strategi pembobotan menggunakan *Pairwise comparison* juga digunakan oleh Tiroi dkk (2006) dengan melakukan penilaian performansi terlebih dahulu. Sudut pandang berbeda diungkapkan oleh Rudyansari dan Haryadi (2014) mengenai strategi yang digunakan. Strategi yang digunakan yaitu menggunakan *compensable factors* dengan tujuan memenuhi prinsip transparansi informasi mengenai kriteria dan penghitungan yang digunakan perusahaan untuk menentukan nilai gaji pokok karyawan tetap. Kaplan dan Zamora (2016) menyatakan jika mediasi terhadap kompensasi merupakan cara yang mampu dilakukan untuk meminimalisir adanya keputusan yang berat sebelah.

Sistem *reward* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatur kompensasi. Dampak yang diharapkan dari adanya sistem *rewarding* yaitu para karyawan bisa memberikan performansi yang terbaik. Sebelum melakukan penilaian performansi tersebut perlu dilakukan analisa job atau yang sering disebut dengan *job analysis*. Penelitian yang dilakukan oleh Rafiq dkk (2010) analisis pekerjaan sangat terkait dengan prestasi kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Rafiq dkk (2010) ini menunjukkan bahwa kebijakan analisis pekerjaan di seluruh organisasi merupakan sumber penting sebagai keunggulan kompetitif yang harus ada, dan membutuhkan perhatian dari seorang *Human Resource*. Hal serupa juga dinyatakan pada penelitian oleh Chang dan Kleiner (2002) bahwa analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk mendapatkan informasi pekerjaan yang valid untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Definisi dari analisis pekerjaan menurut Chang dan Kleiner (2002) sangat penting karena menunjukkan bahwa adanya analisis pekerjaan digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Proses sistematis dilaksanakan sedemikian rupa sehingga menjamin kerjasama karyawan, dan menggunakan metode analisis pekerjaan yang dapat diterima dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Sudut pandang yang sama juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh

Rudiyani dan Haryadi (2014) bahwa job analisis digunakan untuk membantu metode *compensable factors* dimana metode ini berguna untuk mengurangi ketergantungan pada *top management*. Lebih dari itu, bahkan induk organisasi militer menggunakan *job analysis* dengan tujuan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis data tentang pekerjaan dari kegiatan dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas di sebuah tempat (Axente dan Rusu, 2018).

Selain Sistem Reward, ada sebuah metode yang dinamakan *Job evaluation*. Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Chaneta (2014) *Job evaluation* digunakan dengan tujuan untuk membandingkan semua pekerjaan dalam organisasi, satu sama lain, dengan tujuan menghasilkan urutan peringkat sehingga dari peringkat tersebut nantinya akan ditentukan nilai yang layak untuk sebuah kompensasi. Di lain sisi, penelitian yang dilakukan oleh Bender (2016) bahwa *Job evaluation* digunakan untuk memberikan pembayaran yang tepat baik itu laki-laki ataupun perempuan disamping sudah ada undang-undang yang mengatur diskriminasi.

Metode pembobotan menggunakan *Pairwise Comparison* merupakan metode digunakan untuk menentukan rating berdasarkan kategori-kategori penilaian. Penelitian yang dilakukan oleh Sun dan Luo (2013) menggunakan pembobotan *Pairwise comparison* untuk memilih usulan yang tepat berdasarkan dengan rating tertinggi. Kemudian penelitian lain yang dilakukan oleh Tiroi dkk (2006) juga menggunakan matrix *Pairwise comparison* untuk membantu pengukuran kinerja untuk penilaian tingkat kepentingan dan penentuan bobot tiap kriteria terhadap kinerja yang diukur. Kemudian Saraswati (2019) juga mengungkapkan bahwa penilaian bobot menggunakan *Pairwise comparison* digunakan untuk merancang ulang kompensasi dimana metode pembobotan menggunakan *Pairwise comparison* merupakan bagian dari metode *Job evaluation*.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sun dan Luo (2013) menggunakan pendekatan Job Evaluation Point Factor menghasilkan sebuah sistem pembayaran internal yang merata. Pada penelitian ini diawali dengan melakukan survei menggunakan kuisioner kemudian berfokus pada perhitungan berbobot variabel yang sudah ditentukan menggunakan matriix pairwise comparison dan kemudian diusulkan untuk nilai relatif pada beberapa variabel perusahaan harus digunakan untuk memverifikasi hasilnya. Dari penelitian ini dihasilkan sistem pembayaran untuk industri emas. Penilaian didasarkan pada tindakan yang

dilakukan dalam perusahaan sehingga menghasilkan efektivitas metode dan kevalidan data. Selain itu penelitian oleh Indira (2019) juga mengembangkan metode *Job Evaluation Point Factor* dalam sebuah perumusan sistem kompensasi dimana dihasilkan sebuah perumusan sistem kompensasi yang disesuaikan dengan variabel yang berpengaruh di dalam perusahaan kemudian melakukan perhitungan berbobot terhadap variabel tersebut, kemudian mengklasifikasikan, dan memberikan sebuah nilai untuk masing-masing klasifikasi tersebut beserta konversi total skor menjadi sebuah nilai insentif. Hal serupa juga diterangkan pada Dessler (2013) dimana dalam perancangan sistem kompensasi menggunakan *Job Evaluation Point Factor* diawali dengan melakukan wawancara untuk mendapatkan variabel terkait, kemudian melakukan pembobotan, kemudian menentukan poin untuk masing-masing klasifikasi variabel dan konversi nilai total skor ke dalam bentuk nilai insentif.

Penelitian yang sekarang dilakukan dengan tujuan untuk mendesain ulang sistem kompensasi PT. Agung Saputera Tex dengan melakukan analisa terhadap pekerjaan dari karyawan sehingga mendapatkan hasil kerja dari karyawan yang kemudian hasil tersebut dikonversikan dalam sebuah nilai sehingga mendapatkan sebuah bobot dari penilaian tersebut kemudian dapat menentukan insentif untuk masing-masing karyawan. Adapun penentuan indikator variabel untuk penentuan nilai didapatkan melalui literatur dan wawancara dengan pihak perusahaan yang diwakili oleh Kepala HRD.

2.2. Dasar Teori

Penelitian membutuhkan acuan atau pedoman teori supaya penelitian dapat berjalan dengan lancar dan permasalahan yang diangkat dapat terselesaikan.

2.2.1. Pengertian mengenai Sistem Kompensasi

Menurut Dessler (2016) sistem kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dibedakan menjadi dua buah komponen utama yaitu pembayaran keuangan langsung dan pembayaran keuangan tidak langsung. Pembayaran langsung terdiri dari gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kemudian pembayaran tidak langsung terdiri dari tunjangan keuangan seperti asuransi yang dibayar oleh pemilik perusahaan dan liburan. Pemberian kompensasi oleh pihak perusahaan juga dibedakan menjadi dua yaitu menurut jam kerja dan jenis

pekerjaan yang dilakukan. Untuk pemberian kompensasi menurut jam kerja biasanya dilakukan melalui upah per jam atau harian. Untuk pemberian kompensasi dengan jenis pekerjaan yang dilakukan meliputi jumlah potongan yang dihasilkan, jumlah barang yang mampu ditata, dll.

Kompensasi juga biasanya diselaraskan dengan strategi yang akan dibangun dalam sebuah perusahaan. Perusahaan biasanya mematok sebuah gaji untuk mendapatkan karyawan berperilaku sesuai dengan harga yang diberikan. Kompensasi yang diberikan meliputi gaji pokok, insentif, dan tunjangan.

2.2.2. Keadilan dan Motivasi Kerja

Menurut Dessler (2016) setiap karyawan akan sangat termotivasi untuk mengutamakan keadilan antara apa yang dianggap karyawan sebagai bentuk kontribusi yang diberikan kepada sebuah perusahaan dan apa yang para karyawan dapatkan dari perusahaan. Jika diperlakukan secara tidak adil dalam sebuah perusahaan, maka perlakuan tersebut akan terbayang-bayang dalam pikiran seorang karyawan tersebut sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sehubungan dengan kompensasi, Dessler (2016) menjelaskan ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai teori keadilan. Adapun hal tersebut yaitu:

a. Keadilan Eksternal

Perbandingan tingkat gaji di dalam perusahaan tersebut dibandingkan dengan gaji di perusahaan lain.

b. Keadilan Internal

Mengacu pada seberapa adil gaji yang diberikan perusahaan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan tersebut.

c. Keadilan individu

Merupakan keadilan yang diperhitungkan dari gaji yang didapatkan seorang karyawan dengan gaji yang diperoleh oleh rekan kerja pada pekerjaan yang sama. Perhitungan ini berdasarkan kinerja yang dilakukan antar karyawan tersebut.

d. Keadilan Prosedural

Mengacu pada kewajaran yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk pemberian kompensasi terhadap seorang karyawan.

2.2.3. Tahap Perancangan Sistem Kompensasi

Menurut Dessler (2016), *Job evaluation* merupakan perbandingan pekerjaan formal dan sistematis untuk menentukan nilai dari pekerjaan tersebut. Tujuan dari

Job evaluation sendiri adalah untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan. Hasil yang didapatkan dari metode *Job evaluation* yaitu hierarki dan struktur gaji. Prinsip dasar dari metode ini adalah ketika seorang karyawan memiliki tugas yang lebih banyak, tanggung jawab yang besar, pekerjaan yang lebih kompleks maka akan mendapat penghasilan yang lebih besar dibanding yang lainnya. Secara singkat, metode *Job evaluation* yaitu menilai setiap hasil kinerja dari karyawan kaitannya satu dengan yang lain. Metode ini menuntut kerja sama dari masing-masing stakeholder baik karyawan dan petinggi perusahaan. Untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan beberapa faktor yang harus disesuaikan dengan objek penelitian. Faktor tersebut bisa disebut dengan variabel. Dalam menentukan faktor tersebut ada 2 tahap yang dapat dilakukan salah satunya yaitu pendekatan intuitif. Pada pendekatan intuitif yang dilakukan adalah membandingkan pekerjaan dengan memfokuskan pada faktor/ variabel tertentu. Faktor/variabel ini yang menentukan bagaimana pekerjaan dibandingkan satu dengan yang lain serta pemberian nilai gaji untuk setiap pekerjaan yang dilakukan. Pemberi kerja atau hal ini pihak perusahaan sering menentukan dan mengembangkan faktor kompensasi perusahaan itu sendiri namun juga di sisi lain sebagian besar menggunakan sistem faktor yang diterbitkan oleh Undang-Undang Federal. Sebagai contoh ada *Equal Pay Act* yang menggunakan 4 faktor yaitu ketrampilan bekerja *effort* setiap usaha, tanggung jawab dalam bekerja, dan keadaan dalam bekerja. Kemudian ada juga konsultan *Hay Group* yang lebih menekankan 3 faktor yaitu pengetahuan, pemecahan masalah, dan akuntabilitas. Selain itu juga ada *Walmart* yang menggunakan 3 faktor yaitu pengetahuan, ketrampilan dalam menyelesaikan masalah, dan akuntabilitas.

Dalam melaksanakan metode *Job Evaluation* tentu saja memiliki beberapa tahap. Adapun tahapan dalam melakukan metode *Job evaluation* yaitu:

a. Mengidentifikasi kebutuhan evaluasi pekerjaan.

Dalam langkah ini yang dilakukan yaitu melihat apa saja yang menjadi kendala dalam rancangan kompensasi seperti misalnya karyawan tidak puas akibat pekerjaan yang berat sebelah, kemudian terjadinya pertikaian akibat miskomunikasi, dll. Hal ini kemudian dirumuskan untuk ditindak lanjuti

b. Mendapatkan kerja sama

Dalam tahapan ini yang harus dilakukan karyawan adalah saling terlibat satu sama lain. Hal ini berguna untuk kesejahteraan karyawan itu sendiri. Contoh yang dapat dijabarkan yaitu terkadang karyawan takut untuk bekerja sama dengan pikiran

bahwa akan terjadi penurunan gaji padahal yang diharapkan dalam tahap ini adalah adanya keadilan pemberian pendapatan untuk masing-masing karyawan. Peninggi perusahaan bertujuan agar pemberian kompensasi tidak berjalan sepihak.

c. Memilih *expert* untuk mengevaluasi pekerjaan

Dalam tahapan ini, yang dilakukan adalah memilih beberapa *expert* untuk menentukan faktor apa saja yang harus digunakan dalam melakukan pemberian kompensasi. Selain itu, *expert* bertujuan untuk mengevaluasi apa saja yang menjadi kendala dalam pemberian kompensasi. Metode evaluasi pekerjaan dibagi menjadi beberapa metode. Adapun metode tersebut yaitu:

i. *Ranking*

Metode ini merupakan metode dengan memberikan peringkat pekerjaan secara urut dari yang tertinggi. Metode ini diawali dengan mengumpulkan informasi pekerjaan. Metode ini dinilai paling sederhana dan mudah dijelaskan karena membutuhkan waktu yang lebih sedikit daripada metode lain, Dessler (2013) menerangkan jika metode ini lebih cocok untuk perusahaan yang notabene kecil dimana tidak mampu menggunakan sistem yang lebih kompleks, Bagi sang perusahaan, metode ini merupakan cara sederhana untuk menciptakan skala pembayaran kompetitif pasar yang adil baik secara internal maupun eksternal.

ii. *Job Classification*

Merupakan metode evaluasi pekerjaan dimana *expert* mengkategorikan pekerjaan dalam sebuah kelompok. Pekerjaan dapat dikelompokkan sesuai dengan jenis pekerjaan atau bahkan sesuai dengan nilai dari masing-masing pekerjaan tersebut. Penjabaran yang lebih mudah yaitu setiap pekerjaan dideskripsikan kemudian diberikan nilai yang sesuai terhadap deskripsi yang sudah diberikan baik itu dalam model kelas atau tingkatan. Namun metode ini merupakan metode yang sangat bergantung dengan nama pekerjaan dan tugas dari pekerjaan tersebut. Selain itu juga ada beberapa hal seperti penempatan pekerjaan akurat yang harus dipertimbangkan secara subyektif.

iii. *Point Factors*

Merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menentukan sejauh mana pekerjaan yang akan dievaluasi dimana dalam melakukan evaluasi tersebut terkandung faktor/ variabel kompensasi. Metode ini melibatkan identifikasi dari beberapa faktor kompensasi untuk pekerjaan yang dilakukan kemudian masing-masing faktor diberikan asumsi nilai (pembobotan) dan diakhir nanti

seorang expert mengakumulasikan nilai-nilai tersebut. Metode ini lebih mudah dilakukan daripada 2 metode sebelumnya karena mempertimbangkan setiap komponen pekerjaan dan tentu saja mudah dipahami. Ada beberapa kelompok yang mengembangkan metode ini dengan sebuah standar tertentu. Kelompok tersebut seperti *Hay Group* yang memberikan penjabaran atas 3 faktor utama yang berisikan mengenai pembahasan mengenai keterampilan kemudian pembahasan mengenai lingkungan pekerjaan dan yang terakhir mengenai tanggung jawab, kemudian ada *the National Electrical Manufacturer's Association*, dan *the National Trade Association*.

2.2.4. Pembobotan menggunakan *Pairwise Comparison*

Dalam mendukung adanya metode *Job Evaluation*, diperlukan adanya perbandingan berpasangan atau yang sering disebut dengan *Pairwise comparison*. Dalam prakteknya, *Pairwise Comparison* berguna untuk memberikan penilaian yang konsisten dalam menyusun sebuah peringkat (Baxter, 2015). Saaty (2012) juga menerangkan jika *Pairwise Comparison* dibuat dengan tujuan untuk memberikan sebuah nilai kepentingan relatif yang mempengaruhi faktor induknya. Dalam melakukan penilaian kepentingan, Saaty (2012) memberikan sebuah pedoman nilai yang dapat digunakan untuk membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya. Adapun langkah yang dilakukan dalam melakukan pembobotan menggunakan *Pairwise Comparison* yaitu sebagai berikut.

Langkah yang pertama yaitu menyusun pertanyaan terstruktur yang kemudian dibentuk hierarki dari jawaban pertanyaan tersebut. Pertanyaan melalui 3 tahap/level dengan tujuan masing-masing. Langkah berikutnya melakukan wawancara terhadap pihak terkait untuk menentukan nilai perbandingan. Panduan nilai dapat dilihat seperti Tabel 2.1. Kemudian langkah selanjutnya yaitu membandingkan nilai tersebut dengan matriks *Pairwise comparison* seperti pada Tabel 2.2.

Tabel 2.1 Nilai Perbandingan Menurut Saaty (2012)

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua faktor sama pentingnya
2	<i>Weak</i>	Nilai dua pertimbangan yang berdekatan
3	Sedikit lebih penting	Nilai salah satu faktor sedikit lebih penting

Tabel 2.1 Lanjutan

Nilai	Definisi	Keterangan
4	Sedikit bertambah lebih penting	Nilai dua pertimbangan yang berdekatan
5	Lebih Penting	Nilai salah satu faktor ebbih penting
6	Sedikit lebih penting	Nilai dua pertimbangan yang berdekatan
7	Jelas lebih penting	Nilai salah satu faktor jelas lebih enting
8	Sangat-sangat penting	Nilai dua pertimbangan yang berdekatan
9	Mutlak lebih penting	Nilai salah satu faktor mutlak lebih penting

Tabel 2.2. Pairwise Comparison
(Sumber : Saaty, 2012)

C	C1	C2	C3	Cj	Estimated	Actual
C1	1	Cij		Cij		
C2	1/Cij	1				
C3			1			
Cn	1/Cij			1		

Tahap selanjutnya adalah menghitung konsistensi data. Perhitungan konsistensi data digunakan untuk melihat validitas data tersebut. Data yang dihasilkan dikatakan konsisten jika *Consistency Ratio* (CR) $\leq 0,1$. Untuk mendapatkan hasil CR maka diperlukan perhitungan *Consistency Index* (CI). Dalam perhitungan CI dibutuhkan juga *Random Index* (RI) dan nilai eigen terbesar/ bobot global terbesar (λ_{max}). Tahap perhitungan untuk mendapatkan nilai CR mampu didapatkan dengan cara sebagai berikut:

a. Menghitung CI

Langkah awal dalam perhitungan nilai konsistensi yaitu dengan menghitung CI. Rumus perhitungan CI dapat dilakukan sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2.1)$$

n : jumlah total faktor

b. Menghitung CR

Setelah mendapatka hasil CI, maka langkah selanjutya adalah menghitung CR. Untuk mendapatkan CR maka diperlukan RI. RI didapatkan dari tabel ketetapan

dimana disesuaikan dengan jumlah n yang ada. Adapun cara perhitungan CR yaitu:

Tabel 2.3 Random Index (RI)

Matrix Order (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random Index	0	0	0.58	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

Jumlah RI ditentukan dari jumlah matriks/ faktor yang tersedia (n). Setelah menemukan jumlah RI , maka langkah selanjutnya yaitu menghitung CR dengan cara:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.2)$$

Konsisten atau tidaknya data ditentukan dari jumlah CR yang harus kurang dari sama dengan 0,1

Langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan. Pembobotan dibagi menjadi beberapa tahap. Adapun tahap yang dilakukan yaitu:

- Menjumlahkan nilai pada sebuah kolom seperti pada tabel *Pairwise comparison* seperti tabel 2.4 menggunakan rumus sebagai berikut:

$$W = W1 + W2 + W3 \quad (2.3)$$

W = Jumlah nilai kolom

Tabel 2.4. Tabel Pairwise Comparison

	A	B	C
A	W1		
B	W2		
C	W3		

- Melakukan normalisasi pada matriks *Pairwise* tersebut dengan cara membagi matriks tersebut dengan setiap total nilai kolom. Adapun cara dalam menghitung normalisasi yaitu:

$$E = \frac{W1}{W} \quad (2.4)$$

E : Hasil Normalisasi

- c. Menghitung rata-rata dari hasil normalisasi untuk setiap baris. Setelah mendapatkan hasilnya, maa hasil ini akan memberikan alternatif prioritas dari hasil faktor dan subfaktor yang telah dibandingkan.

2.2.5. Penentuan Upah Pokok

Dalam menentukan upah pokok tentu saja harus disesuaikan dengan peraturan pemerintah yang ada saat ini. Berdasarkan peraturan pemerintah yang tersedia, penentuan upah pokok ditentukan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 11 tahun 2020 Cipta Kerja kemudian turunannya terdapat pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 36 tahun 2021 Tentang Pengupahan. Sebagaimana yang tertera pada Pemerintah Republik Indonesia nomor 36 tahun 2021 Pasal 16 yang berbunyi:

- a. Penetapan Upah per jam hanya dapat diperuntukkan bagi Pekerja/ Buruh yang bekerja secara paruh waktu.
- b. Upah per jam dibayarkan berdasarkan kesepakatan antara Pengusaha dan Pekerja/ Buruh
- c. Kesepakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak boleh lebih rendah dari hasil perhitungan formula Uah per jam
- d. Formula perhitungan Upah per jam sebagai berikut:

$$\text{Upah per jam} = \frac{\text{upah sebulan}}{126} \quad (2.5)$$

- e. Angka penyebut dalam formula perhitungan Upah per jam dapat dilakukan peninjauan apabila terjadi perubahan median jam kerja Pekerja/ Buruh paruh waktu secara signifikan
- f. Peninjauan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dan tditetapkan hasilnya oleh Menteri dengan mempertimbangkan hasil kajian yang dilaksanakan oleh dewan pengupahan nasional

2.2.6. Jenis Pemberian Insentif

Menurut Dessler (2016), ada beberapa cara dalam pemberian insentif. Adapun jenis-jenis pemberian tersebut yaitu:

a. Piecework

Merupakan jenis insentif yang sering digunakan oleh para pelaku industri mengingat jenis ini merupakan jenis pemberiaan insentif yang paling tua dan sederhana. Karyawan diberikan insentif untuk satu buah barang hasil produksi.

Untuk mendapatkan hasil produksi yang tepat maka dibutuhkan evaluasi pekerjaan yang nantinya berpengaruh terhadap pemberian tingkat upah yang ideal.

Piecework mempunyai kelebihan yaitu mudah dihitung dan pembayarannya dilakukan langsung sesuai dengan kinerja dari karyawan tersebut. Di lain sisi, metode pemberian insentif ini juga memiliki kekurangan yaitu adanya kekakuan pemberian upah yang nantinya dapat menimbulkan pemberontakan dari karyawan.

b. Merit Pay System

Merupakan jenis pemberian insentif dengan mengutamakan prestasi dari karyawan. Upah ini akan diberikan sesuai dengan kinerja karyawan. *Merit* sistem mempunyai 2 opsi *adaptive*. Yang pertama yaitu memberikan pembayaran sekaligus atas prestasi dari seorang karyawan tersebut sehingga tidak perlu membayar dari minggu ke minggu. Kemudian yang kedua adalah memberikan harga yang pantas untuk kinerja individu. Tabel 2.5 memberikan contoh mengenai perhitungan insentif tersebut. Pada Tabel 2.5 menunjukkan performa perusahaan yang diukur dengan laba. Tabel 2.5 menunjukkan kinerja karyawan yang kemudian nilai tersebut diakumulasikan dalam sebuah bobot pada kolom-kolom yang tersedia.

Tabel 2.5 Matriks Merit System

The Employee's Performance Rating (Weight = 0.50)	The Company's Performance (Weight = 0.50)				
	Outstanding	Excellent	Good	Marginal	Unacceptable
Outstanding	1.00	0.90	0.80	0.70	0.00
Excellent	0.90	0.80	0.70	0.60	0.00
Good	0.80	0.70	0.60	0.50	0.00
Marginal	—	—	—	—	—
Unacceptable	—	—	—	—	—

c. Incentives for Professionals Employees

Pemberian insentif ini ditujukan pada seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan materi tertentu dengan menggunakan ilmu yang sudah dipelajari. Orang-orang tersebut akan dibayar perusahaan tentu dengan harga yang menarik namun tentu saja orang tersebut memiliki kewajiban untuk selalu memberikan karya yang optimal. *Dual-career ladders* adalah cara lain perusahaan dalam mengelola gaji profesional. Di banyak perusahaan, gaji yang lebih tinggi memerlukan pengalihan dari teknik ke manajemen. Namun perlu diketahui bahwa

semua orang tidak menyukai pengalihan tersebut. Oleh karena itu, banyak pengusaha membuat sebuah program khusus untuk seorang manajer.

Dalam pemberian insentif ada sebuah metode yang disebut *Market Competitive Pay Plan* dimana metode ini dilakukan dengan memberikan nilai poin untuk setiap faktornya dengan tujuan memberikan sebuah standar untuk perusahaan dalam perhitungan kompensasi kepada karyawan. Diawali dengan pembentukan faktor dan pemberian pembobotan kemudian beralih ke pengkonveran bobot tersebut ke dalam bentuk poin, lalu selanjutnya mengklasifikasikan faktor tersebut menjadi beberapa tingkatan dimana ada poin tersendiri untuk masing-masing tingkatan, dan yang terakhir menentukan *pay rate* untuk mengkonversi poin tersebut menjadi sebuah nilai angka pemberian kompensasi. Beberapa tahapan tersebut mampu diperoleh dari hasil wawancara dengan *expert* dalam perusahaan tersebut.

