

**STUDI DESKRIPTIF TENTANG SISTEM UPAH KERJA PADA  
KARYAWAN PT. KUSUMASATRIA DINASASRI WISATAJAYA  
BATU JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh :

**RATIH SEPTIANA SARI**

**03410091**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MALANG  
2007**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**STUDI DESKRIPTIF TENTANG SISTEM UPAH KERJA PADA  
KARYAWAN PT. KUSUMASATRIA DINASASRI WISATAJAYA  
BATU JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh :

**RATIH SEPTIANA SARI**

**03410091**

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing

Endah Kurniawati P, M. Psi

NIP. 150 300 643

Tanggal, 1 November 2007

Mengetahui

Dekan

Drs. H. Mulyadi, M.Pd. I

NIP. 150 206 243

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**STUDI DESKRIPTIF TENTANG SISTEM UPAH KERJA PADA**  
**KARYAWAN PT. KUSUMASATRIA DINASASRI WISATAJAYA**  
**BATU JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh :

**RATIH SEPTIANA SARI**

**023410091**

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Tanggal,                    2007

SUSUNANDEWAN  
nPENGUJI

TANDA TANGAN

NIP.	(Ketua/Penguji)	1	_____
Endah Kurniawati, M. Psi NIP. 150 300 643	(Sekretaris/Pembimbing/Penguji)	2	_____
NIP.	(Penguji Utama)	3	_____

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pd. I  
NIP. 150 206 243

## **MOTTO**

**UPAH APAPUN YANG AKU MINTA KEPADAMU, MAKA ITU UNTUK  
KAMU [1245]. UPAHKU HANYALAH DARI ALLAH, DAN DIA MAHA  
MENGETAHUI SEGALA SESUATUNYA . (As Saba' 47)**

## **PERSEMBAHAN**

Terimakasih kepada Allah SWT

Telah memberikan sedikit kekuasaan-Nya sehingga karya ini bisa selesai

Dengan segenap rasa cinta dan kasih sayang kupersembahkan karya kepada: Ayah ku Suratno dan bunda Sri lestari yang telah memberikan restu, mengasuh dan membiayai serta memberikan semangat, motivasi sehingga skripsi ini bisa selesai. Semoga aku masih diijinkan untuk menjaga, merawat ayah dan ibu.

Kakakku tersayang Widya galuh yang crewet, trimakasih atas dukunganmu. Yang tidak pernah berhenti mengingatkan aku untuk cepat lulus. Semoga cepat mendapatkan jodoh

Buat Mas Dodik yang selalu ngasih aku pelajaran baru tentang arti hidup, bahwa segala sesuatu yang kita inginkan tidak selamanya tercapai. Pasti kamu akan menemukan cinta lagi.

Buat Luluk, Lala, yang selalu ngasih semangat disaat aku lagi males ngerjakne skripsi. Mas Agus suwun yo dah mau nganter wira-wiri penelitian, Mas Surahman, Mas Mazkur trimakasih bantuannya ngerjakne skripsi. Mas Hendrik makasih juga aku dah banyak ngrepoti. Moga kita sukses selalu ya.....

Para bidadari pengguna ISGA B7 B17: Mb Wahyu suwun yo dah ingetin aku kl aku salah, yu Mer jo pacaran ae wis tuwek wayae rabi, Mb din tentukan pilihan, Mb Nain, Dian, Nopek, Indra, Ria, Mb Da cepet hamil, Fie kalo nikah jo lali undangane, Fanie, Dewik. Trimakasih kalian telah membuat hari-hariku terasa indah.

Semua teman psikologi 03 yang tidak tersebut satu persatu, trimakasih atas bantuan n dukungan nya selama ini.

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : RATIH SEPTIANA SARI

NIM : 023410091

Fakultas : PSIKOLOGI

Judul Skripsi : “Studi Deskriptif Tentang Sistem Upah Kerja Pada Karyawan PT.  
Kusumasastria Dinasasri Wisata Jaya Batu Jawa Timur”.

Menyatakan bahwa Skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 1 November 2007

Yang Menyatakan,

Ratih Septiana Sari

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrohmanirrohim*

Dengan mengucap rasa syukur Alhamdulillah, segala puja dan puji kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya, sehingga menumbuhkan semangat pada diri kami untuk menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Studi Deskriptif Tentang Sistem Upah Kerja Pada Karyawan PT. Kusumasatria Dinasastri Wisatajaya Batu-Jawa Timur”.

Sholawat dan salam penulis haturkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad saw. Serta keluarga dan para sahabatnya, yang mana beliau telah membuka tabir kebodohan dan kemungkaran menuju jalan berpengetahuan dan penuh kebajikan serta beliau memberi jalan kebahagiaan dunia dan akhirat.

Selanjutnya penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang
2. Bapak Drs. H. Mulyadi, M.Pdi, selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang
3. Ibu Endah Kurniawati, M.Psi, selaku dosen pembimbing saya yang telah berkenan memberikan bimbingan dengan sebaik-baiknya kepada saya dalam rangka penyelesaian penulisan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Psikologi UIN Malang yang telah medidik kami dan bersedia membagi ilmu dan pengalamannya kepada kami selama kami menuntut ilmu di Fakultas Psikologi UIN Malang.

5. Pak hilmi trimakasih sudah memberikan info terbaru ketika penulis tidak bisa datang ke kampus.
6. Bapak Hari Paulus, selaku pembimbing saya ketika penelitian dan seluruh karyawan PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya Batu-Jawa Timur.
7. Ayah dan ibunda tercinta yang telah memberikan segala kasih sayang, perhatian dan didikan yang amat bermanfaat, sehingga segala tingkah laku kami senantiasa berada dalam jalan yang diridoi oleh Allah SWT.
8. Kakak ku tersayang widya galuh yang selalu memberiku dukungan biar cepat lulus.
9. Mas dodik makasih banget ya, aku tidak bisa ngungkapin dengan kata-kata.
10. Mas Agus ismail, makasih dah sempatin waktu buat nemani aku ngerjakne skrip. Mas mazkur dan mz surahman yang turut membantu kami dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Isi keseluruhan materi skripsi ini dirasa masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami sangat menghargai saran dan kritik yang membangun dari pembaca sekalian. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dalam khazanah pengembangan ilmu pengetahuan.

Malang, September 2007

Ratih Septiana Sari

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Imbalan Sebagai Terminologi Lain Dari Kompensasi .....	16
Tabel 2.2 Deferential Piece rate Plan dari Tailor.....	32
Tabel 2.3 The Rowan Plan.....	33
Tabel 2.4 The Gantt Task and Bonus System.....	35
Tabel 2.5 Halsey Plan .....	36
Tabel 4.1 Data Masing-masing Karyawan Tetap .....	61
Tabel 4.2 Data masing-masing Karyawan Kontrak.....	61
Tabel 4.3 Matrik Deskriptif Teratur Tentang Sistem Upah Karyawan.....	68
Tabel 4.4 Matrik Deskriptif Teratur tentang Pentingnya Upah Karyawan.....	71
Tabel 4.5 Matrik Deskriptif Teratur Tentang Faktor Besar Kecil Upah.....	73

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Guide interview .....	
Lampiran 2. Transkrip Wawancara.....	
Lampiran 3. Sistem Penggajian Karyawan .....	
Lampiran 4. Matrik Penyajian Data Empirik Hasil Penelitian .....	
Lampiran 5. Dokumen Wawancara dengan Karyawan .....	
Lampiran 6. Bukti konsultasi .....	
Lampiran 7. Surat Izin Penelitian UIN Malang .....	
Lampiran 8. Surat Keterangan Telah penelitian .....	

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	
Sistem Upah Kerja .....	10
1. Upah.....	10
a. Definisi Upah .....	10
b. Pentingnya Upah.....	12
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Upah .....	16
2. Sistem Upah .....	22
a. Definisi Sistem Upah .....	22
b. Keadilan Sistem Upah.....	28
c. Macam-Macam Sistem Upah .....	31
d. Tujuan Sistem Upah.....	38
e. Fungsi Sistem Upah .....	44

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	
A. Rancangan Penelitian.....	46
B. Kehadiran Peneliti.....	47
C. Lokasi Penelitian.....	47
D. Sumber Data.....	47
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
F. Analisis Data.....	51
G. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	54
H. Tahap-Tahap Penelitian .....	56

<b>BAB IV PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	
A. Kancan Penelitian .....	57
1. Lokasi Penelitian dan Sejarah perusahaan .....	57
2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	62
3. Visi dan Misi Perusahaan.....	63
B. Laporan Pelaksanaan Penelitian .....	63
C. Penyajian Data	
Deskripsi Sistem Upah di PT. Kusumasatria Dinasasri	
Wisatajaya.....	65

<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	
Deskripsi Tentang Sistem Upah.....	75

<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	
A. Kesimpulan .....	79
B. Saran.....	81

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## ABSTRAK

Ratih Septiana Sari, 2007, *Studi Deskriptif Tentang Sistem Upah Kerja Karyawan Di PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya Batu Jawa Timur, Skripsi, Universitas Islam Negeri Malang.*  
Dosen Pembimbing: Endah Kurniawati, M.Psi

Kata Kunci: Studi Deskriptif, Sistem Upah, Kerja karyawan

Seiring dengan perubahan bisnis global tenaga kerja adalah salah satu penggerak utama dalam proses produksi pada sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas serta latar belakang pendidikan yang tepat dan memadai, diharapkan mampu untuk memberikan peningkatan kualitas dan kuantitas hasil produksi. Namun dalam hal ini setiap pengelola perusahaan mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan sistem upah pada karyawannya. Sistem upah pada Perusahaan Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya Batu-Malang ini menggunakan sistem berdasarkan lamanya kerja atau grade, sehingga jabatan tidak ditentukan berdasarkan kemampuan yang ada atau berdasarkan pendidikan. Padahal pada era ini masyarakat banyak yang berusaha untuk meraih pendidikan setinggi-tingginya untuk mendapatkan pekerjaan dengan posisi yang lebih layak atau sesuai dengan pendidikannya. Apabila realitas perusahaan ini terjadi pada asumsi peneliti bahwa akan terjadi ketidakpuasan terhadap karyawan, karena pendidikan tidak diprioritaskan. Apabila hal itu terus berlanjut maka kinerja karyawan akan semakin turun. Sehingga perusahaan ini tidak akan berkembang sebagaimana mestinya.

Dari fenomena di atas, rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: bagaimana sistem upah kerja pada karyawan di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya, dan bertujuan untuk: Mendiskripsikan sistem upah kerja pada karyawan di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan dua koordinasi KAA perusahaan dan 3 karyawan PT. Kusumasatria Dinasasri wisatajaya. Proses pengambilan data dilakukan sejak bulan Mei sampai Juni 2007, dengan metode wawancara terstruktur, observasi partisipan dan metode dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ternyata sistem upah yang digunakan di PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya berlaku upah bulanan bagi karyawan tetap, mingguan bagi karyawan yang bekerja dalam minggu berturut-turut dan harian bagi karyawan panggilan. Bagi karyawan tetap akan mendapatkan beberapa tunjangan yaitu tunjangan hari raya, kesehatan, rekreasi, keluarga, dan bagi karyawan kontrak hanya mendapatkan tunjangan kesehatan dan hari raya. Sedangkan, karyawan harian tidak mendapatkan tunjangan apapun melainkan hanya mendapatkan upah kerja.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam segala aktivitas yang hendak diorientasikan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan optimal, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kinerja tinggi, produktif dan profesional.

Sumber daya manusia (SDM) memiliki dua pengertian: (1) merupakan usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini, sumber daya manusia (SDM) mencerminkan kualitas usaha yang diberikan seseorang dalam waktu tertentu, untuk menghasilkan barang atau jasa; (2) SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa dalam usia tertentu, yang disebut sebagai tenaga kerja (*manpower*). Karena, sumber daya manusia (SDM) sangat berperan bagi perusahaan, maka perusahaan menaruh perhatian besar untuk hal ini dalam mencari keunggulan dan bersaing.<sup>1</sup>

Kebutuhan untuk berperilaku proaktif dalam menanggapi perubahan bisnis global tersebut haruslah selaras dan seimbang dengan kemampuan, keahlian dan kompetensi yang dituntut oleh para manajer atau pengelola perusahaan, agar tujuan dari perusahaan tersebut bisa tercapai. Oleh karena itu dalam perusahaan haruslah seimbang antara hak dan kewajiban artinya

---

<sup>1</sup> Suryana, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2000: 73

karyawan harus mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang dikerjakan. Perusahaan juga harus bisa menempatkan karyawannya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, agar bisa menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Berkaitan dengan efisiensi untuk meningkatkan produktifitas usaha diatas, maka individu dituntut untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya terutama ketrampilan-ketrampilan yang ada pada dirinya. Karena hal tersebut amat dibutuhkan baik oleh individu yang bersangkutan maupun oleh perusahaan dimana individu itu bekerja.

Individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan mengharapkan tidak saja gaji atau upah yang memadai, tetapi juga adanya pendapatan atau tunjangan lain dari luar gaji yang dapat menunjang kelangsungan hidup serta kesejahteraan individu, seperti bonus, uang lembur, ataupun gaji dalam bentuk yang lain.

Untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, dalam menetapkan jumlah gaji harus bersifat dinamis, artinya harus sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi. Sehingga sistem upah harus mendapat perhatian khusus yang sungguh-sungguh dan harus memiliki dasar yang rasional dan kuat karena mencerminkan upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan para karyawan sebagai salah satu sumber daya manusia yang sangat potensial.

Karyawan dapat memahami upah sebagai imbalan ditempat ia bekerja melalui sikap, sikap dalam hal ini dapat diterjemahkan sebagai konstalasi (kumpulan) komponen-komponen koqnitif, afektif, dan konatif yang saling

berinteraksi dalam memahami, merasakan dan berperilaku terhadap suatu objek. Sikap satu karyawan lain tentu berbeda-beda. Hal ini tergantung bagaimana karyawan tersebut mengamati dan menanggapi sesuatu hal dilingkungan tempat kerjanya.<sup>2</sup>

Setiap orang akan berbeda dalam sikap terhadap upah, terutama pada para karyawan yang sangat mengharapkan adanya upah tersebut. Harapan bahwa sikap yang baik terhadap upah sebagai imbalan membuat karyawan terjamin kehidupannya, tetapi dengan melihat adanya upah sebagai imbalan yang dapat menimbulkan perbedaan sikap di antara masing-masing karyawan, tidak menutupi kemungkinan bahwa sikap yang buruk terhadap upah tersebut dapat membuat karyawan menjadi gelisah. Misalnya saja seorang karyawan merasa bahwa upah atas hasil kerja yang mereka terima adalah kurang atau tidak sesuai dan tidak adil bagi mereka, maka didalam diri karyawan tersebut akan timbul ketidakpuasan.

Ketidakpuasan terhadap imbalan dapat mempengaruhi usaha karyawan dalam bekerja serta dapat mengendorkan semangat kerja karyawan sehingga dampaknya akan mengena pula pada perusahaan dimana karyawan itu bekerja.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa bila seorang karyawan diberi upah yang memadai dan adil, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat dan hal ini akan mengarah pada peningkatan komitmen kerja yang semakin tinggi.

---

<sup>2</sup> Azwar, Saifudin *Sikap dan Pengukuran*, (Yogyakarta: YKPN. Edisi ke-3, Cetakan ke-1 2003) hal: 112

Dengan demikian upah jelas akan dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja karyawan. Maka dari itu upah yang diberikan kepada karyawan haruslah adil dan melalui proses penilaian prestasi kerja, dimana dengan cara ini diharapkan upah atas hasil usaha atau kerja yang diterima oleh karyawan adalah sesuai dengan prestasi kerja yang ditampakkan.

Sedangkan tinjauan dari pandangan teori modifikasi perilaku berdasarkan pendekatan teori motivasi klasik pavlovian mengatakan bahwa, kuat atau lemahnya kaitan antara rangsangan atau *stimulus* dan tanggapan atau *response* akan tergantung pada jenis penguatannya (*reinforcement*). *Reinforcement* positif yang lazim disebut hadiah, ganjaran atau *reward* akan memperkuat pengulangan tampilan perilaku yang serupa pada masa mendatang.

Sebaliknya, *reinforcement* negatif yang biasa disebut hukuman, *punishment* atau penalti akan melemahkan, menghilangkan atau meniadakan tampilan suatu perilaku yang dikehendaki, harus terlebih dahulu ditentukan jenis perilakunya serta memberikan *reinforcement* positif atau reward bila perilaku itu muncul. Sebaliknya untuk menekan, menghapus, meniadakan, atau menghilangkan tampilan perilakunya dan begitu perilaku yang tidak dikehendaki, harus ditentukan dulu jenis perilakunya dan begitu perilaku muncul harus diberi *reinforcement* negatif atau *panishment*.

Mekanisme pemunculan kembali atau penghilangan suatu perilaku akan bergantung pada seberapa kuat derajat penguatannya. Semakin besar

pemberian *reward* akan semakin besar pula daya dorongnya untuk memunculkan perilaku yang serupa dimasa datang. Semakin besar *punishment* diberikan, akan semakin besar pula daya dorongnya untuk meniadakan atau menghilangkan perilaku serupa dimasa datang.<sup>3</sup>

Berdasarkan prinsip teori ini, bagaimana sebuah perusahaan mampu menghadirkan kondisi nyaman orang-orang di dalamnya, menciptakan *reinforcer* tertentu berupa *reward and punishment* yang memberlakukan sistem upah dan aturan-aturan tertentu bagi karyawan. Sistem upah pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan. Pendistribusian ini ada yang berdasarkan pada produksi, lama kerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup. Fungsi sistem upah sebagai alat distribusi, adalah sama pada semua jenis dan bentuk sistem upah, tetapi dasar-dasar pendistribusian tidak mesti harus sama.<sup>4</sup>

Tenaga kerja atau karyawan adalah penggerak utama dalam proses produksi dan menentukan kelayakan hasil produksi perusahaan. Latar belakang pendidikan yang tepat dan memadai, diharapkan mampu untuk memberikan peningkatan kualitas dan kuantitas hasil produksi. Namun pentingnya latar belakang pendidikan terkadang kurang diperhatikan ketika suatu perusahaan baru membuka proses produksi, demi menjaga keseimbangan dan tidak membuat kesenjangan dengan masyarakat lokal, biasanya mau tidak mau, sebuah perusahaan harus memprioritaskan perekrutan karyawan lokal yang kurang tepat tingkat dan latar belakang

---

<sup>3</sup> Jiwo Wungu, *Meryt Sistem*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada 2003) Hal: 18

<sup>4</sup> Meier, *Sistem Pengupahan*. (Jakarta 1965) hal : 63

pendidikannya, daripada merekrut karyawan berpotensi dari wilayah lain. Sehingga perusahaan harus berjalan pelan dan pasti untuk dapat maju dan berkembang.

Perlahan tapi pasti pergeseran status mulai di perhatikan. Karyawan lokal yang tetap ingin bekerja, harus mampu bersaing dengan karyawan dari luar daerah yang lebih berpotensi dalam hal pendidikan dan pengalaman. Bukan hanya dalam hal pendidikan tetapi umur sangat mempengaruhi potensi karyawan. Bagi karyawan yang menempuh pendidikan lebih tinggi pasti pemikiran dan cara kerjanya jauh lebih profesional dari pada karyawan yang hanya mengandalkan otot.

Peningkatan potensi, bakat dan produktivitas karyawan perlu diarahkan dan diberikan sarana yang pas sebagai upaya untuk menghasilkan barang atau jasa berkualitas dan mampu bersaing di pasaran. Upaya yang kerap kali ditempuh perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya adalah dengan membuat sistem upah intensif, pemberian UMR yang layak, memberikan bonus dan uang lembur, memberikan tunjangan keluarga, tunjangan masa kerja dan tunjangan golongan, memberikan tunjangan hari raya (THR), tunjangan rekreasi dan sebagainya. Penerapan sistem upah ini, dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, mempertahankan karyawan berprestasi dan menjaga mutu produksi.

Kusuma Agrowisata atau yang lebih di kenal PT. Kusumasatria Dinasastri Wisatajaya misalnya, adalah perusahaan yang banyak bergerak di bidang barang dan jasa. Berfungsi sebagai tempat wisata, berupa: Kebun apel,

jeruk, stroberi dan tanaman sayur hidroponik, juga menyediakan hotel dan aula rapat atau pernikahan. Memiliki karyawan  $\pm$  220 orang, yang terbagi menjadi dua golongan: (1) karyawan tetap atau tenaga kerja yang berstatus pekerja tetap, diangkat dan diberhentikan oleh Direksi perusahaan. Berdasarkan sistem penggajiannya adalah: gaji bulanan, umumnya menduduki jabatan struktural yang melakukan kontrol, koordinasi dan pengawasan, seperti Kepala Departemen, Tenaga Administrasi, Pegawai Kebun, Pengawas Gudang dan sebagainya; (2) karyawan kontrak atau tenaga kerja yang jasanya dipergunakan perusahaan berdasarkan kontrak tertentu yang disepakati. Sistem penggajian bagi mereka digolongkan menjadi: (a) *cassual* atau sistem gaji borongan, contohnya karyawan bagian pemasaran dan penjualan (*sales persons*); (b) harian lepas atau sistem gaji harian.

Setiap golongan atau grade menerima UMR dan hak-hak yang berbeda. Semua karyawan menerima tunjangan keluarga, tunjangan masa kerja dan tunjangan golongan, kecuali bagi karyawan lepas. Sedangkan, untuk karyawan tetap disamping menerima tunjangan keluarga, tunjangan masa kerja, tunjangan golongan, mereka juga berhak menerima tunjangan hari raya (THR) dan tunjangan rekreasi untuk dua tahun sekali. Diberlakukan sistem cuti bagi semua karyawan. Semua fasilitas yang diberikan, bertujuan agar menumbuhkan semangat bagi karyawan. Sehingga kinerjanya semakin meningkat. Berikut tabel sistem upah yang berlaku di P.T Kusumasatria Dinasari Wisatajaya Batu-Jawa Timur:

Sistem upah pada Perusahaan Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya Batu-Malang ini menggunakan sistem berdasarkan lamanya kerja atau grade, sehingga jabatan tidak ditentukan berdasarkan kemampuan yang ada atau berdasarkan pendidikan. Padahal pada era ini masyarakat banyak yang berusaha untuk meraih pendidikan setinggi-tingginya untuk mendapatkan pekerjaan dengan posisi yang lebih layak atau sesuai dengan pendidikannya. Apabila realitas pada perusahaan ini terjadi pada asumsi peneliti bahwa akan terjadi ketidakpuasan terhadap karyawan. Karena pendidikan tidak diprioritaskan, dan apabila hal itu terus berlanjut maka kinerja karyawan akan semakin turun. Sehingga perusahaan ini tidak akan berkembang sebagaimana mestinya.

Fenomena di atas, mengantarkan peneliti tertarik untuk melakukan studi dalam hal sekaligus melakukan penelitian dengan judul **Study Deskriptif Tentang Sistem Upah Kerja Pada Karyawan di PT. Kusuma Agrowisata Satria Dinasasri Wisata Jaya Batu-Jawa Timur**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah:

“Bagaimanakah Sistem Upah Kerja pada Karyawan di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya Batu-Jawa Timur”.

### C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain:

“Mendiskripsikan Sistem Upah Kerja pada Karyawan di PT. Kusumasatria Dinasari Wisatajaya Batu-Jawa Timur”.

### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan, dapat memberikan manfaat akademis dan aplikatif bagi pengembangan keilmuan psikologi, diantaranya:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan penambahan khazanah keilmuan psikologi dalam bidang psikologi industri dan organisasi (PIO).

#### 2. Manfaat Praktis

a. Hasil penelitian ini dapat pula dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan pedoman bagi para pimpinan perusahaan (*General Manager*), dalam memberikan nilai kesejahteraan para pekerjanya sekaligus meningkatkan mutu produktivitas perusahaan agar mampu bersaing sehat.

b. Hasil penelitian ini dapat pula dijadikan masukan tentang desain sistem upah yang lebih efektif dan berkeadilan bagi karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Sistem Upah Kerja**

##### **1. Upah**

###### **a. Definisi Upah**

Upah sebenarnya merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya semakin besar bayarannya). Menurut pasal 1 ayat 30 undang-undang ketenaga kerjaan.

Upah adalah hak pekerja atau buruh yang ditetapkan atau dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya, atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru).<sup>5</sup>

Menurut undang-undang kecelakaan tahun 1947 No 33 pasal yang disebut upah ialah semua pembayaran berbentuk uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan. Memberikan batasan: “*A term used to describe compensation for work performance by production workers generally have to guarantee of employment throughout the week of*

---

<sup>5</sup> Simamora Henry, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta; YKPN. Edisi ke-3, cetakan ke-1 2003) hal. 445

*month*".<sup>6</sup> (Istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah kompensasi dari hasil pekerjaan yang dilakukan para pekerja, yang biasanya diberikan kepada seluruh pekerja pada mingguan atau bulanan). Sedangkan, menurut Edwin B. Flippo, upah adalah harga untuk balas jasa yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain, Berarti upah adalah hadiah kerja yang diberikan dalam bentuk *financial*.

Dari berbagai batasan mengenai upah ini bisa ditarik kesimpulan, bahwa upah merupakan "Penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan."<sup>7</sup>

Pengertian lain yang menyatakan bahwa upah adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.<sup>8</sup>

Mendefinisikan upah sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).<sup>9</sup>

Peraturan Pemerintah RI Nomor 33 tahun 1977 tentang asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK) yang mengemukakan bahwa upah adalah:

---

<sup>6</sup> Charles W. Brennan *Wage Administration* . 1959: 92-93

<sup>7</sup> Moh As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty. Cetakan ke-4 2003) hal. 93

<sup>8</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 2000: 117

<sup>9</sup> Martoyo, *Manajemen Sumberdaya Manusia* 1996: 114

“Penghasilan dalam bentuk uang atau bentuk lain yang dapat dinilai dengan uang yang diterima oleh tenaga kerja secara teratur”.<sup>10</sup>

Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per.04/MEN/1986, “Upah dapat diartikan sebagai hak pekerja yang harus diterima dan dinyatakan dengan uang. Sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja atas sesuatu atau jasa yang telah dilakukannya dan dibayarkan menurut suatu perjanjian atau kesepakatan bersama”.

Memberikan batasan upah sebagai berikut: “Upah dalam penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan”.<sup>11</sup>

Menurut definisi tersebut di atas meskipun berbeda artinya tetapi jelas memiliki maksud yang sama yaitu balas jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang melakukan suatu pekerjaan. Mengingat upah hal yang penting maka perusahaan harus lebih hati-hati dalam menetapkan tingkat upah yang berlaku, sebab dengan pemberian upah yang tidak adil akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga akan mengakibatkan pula produktivitas kerja karyawan menurun.

## **b. Pentingnya Upah**

Pandangan umum dimasyarakat, atau secara nasional untuk beberapa pekerjaan. Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, faktor

---

<sup>10</sup> Ketentuan Struktur Dan Skala Upah. Keputusan Mentari Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. No: KEP. 49/MEN/IV/2004. hal. 6

<sup>11</sup> Moh As'ad , *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty. Cetakan ke-4 2003) hal. 89

intrinsik, dan ekstrinsik), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian oleh A. Maslow (1993: 109), membuat "*Need Hierarchy Theory*" untuk menjawab tentang tingkat kebutuhan manusia tersebut. Bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya. Dengan alasan tersebut, kiranya masalah upah harus dipandang sebagai masalah yang penting.<sup>12</sup>

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja ialah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga mendapatkan imbalan dari hasil kerja yang berupah. Jadi pada hakikatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya akan tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Adanya kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disini pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, dilain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu.

Masalah upah itu sangat penting dan dampaknya sangat luas. Jika para pekerja tidak menerima upah yang adil dan pantas, itu tidak menutup

---

<sup>12</sup> Calvin S. Hal & Gardner Lindzey, *Teori-teori Holistik*, (Yogyakarta: Kanisius. 1993) hal. 109

kemungkinan akan mempengaruhi sikap dari karyawan sebab menurut Lapierre, 1934 sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap objek dengan cara-cara tertentu. Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimaksud merupakan kecenderungan potensi untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons.<sup>13</sup>

Pentingnya upah adalah: *Pertama*, Upah berfungsi untuk mengikat, menahan dan memotivasi para karyawan. Tujuan motivasional adalah pelik dan kontroversial. Tidak ada teori motivasi yang diterima secara luas. Teori tidak menyediakan pedoman yang nonkontroversional. Legal, institusional, dan tekanan kelompok karyawan tampaknya akan memebentangkan semakin banyak kendala atas penggunaan yang bermakna dari sistem imbalan nonfinansial sebagai lawan dari sistem imbalan nonfinansial sangatlah bergantung dari nilai-nilai dan tujuan manajemen puncak.

*Kedua*, sistem upah harus dapat dirancang agar dapat menghadapi kompetisi dan kemampuan membayar kebutuhan pokok organisasi. Biaya tenaga kerja tentu saja merupakan fungsi tingkat upah dan gaji maupun tingkat kualitas karyawan dan kinerjanya. Tingkat motivasi karyawan lebih penting daripada lingkup pluralitas tingkat gaji di beberapa industri, organisasi-organisasi dihadapkan situasi dimana kemampuan mereka yang

---

<sup>13</sup> Allen, Guy Dsn Edgley, *Simtem Upah* . 1991: 45-46

terbatas untuk menguji menghambat kemampuan mereka secara serius untuk memenuhi tarif gaji pasar tenaga kerja dan masyarakat.

*Ketiga*, selain itu sistem upah juga harus wajar oleh mayoritas karyawan dan nondiskriminatif. Wajar oleh mayoritas karyawan memang terdapat dimensi yang berbeda-beda, namun terdapat aspek-aspek kewajaran sebagai indikasinya, yaitu yang berhubungan dengan:

- 1) Gaji relatif terhadap individu yang bekerja yang sama atau serupa.
- 2) Tarif relatif gaji untuk pekerjaan-pekerjaan yang sangat berhubungan dengan tingkat pendidikan, jabatan dan tanggung jawab yang diemban.
- 3) Pertimbangan yang wajar dibuat berdasarkan tingkat gaji/upah nya.<sup>14</sup>

Nondiskriminatif, haruslah terbuka dan dapat dipertahankan serta sesuai dengan kepentingan umum. Persoalan kewajaran dan nondiskriminatif memang jarang disikapi dengan jujur dilingkungan organisasi. Penggajian terhadap karyawan dianggap pribadi dan rahasia. Semakin maju suatu sistem semestinya semakin terbuka sistem itu.

Kinerja seseorang memang tidak terlepas dari kompensasi (upah, gaji, insentif tunjangan, dan fasilitas). Kompensasi dalam terminologi yang lain dapat pula diartikan sebagai imbalan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi secara umum terbagi menjadi dua tipe, tipe pertama yaitu yang sifatnya imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan tipe kedua imbalan yang sifatnya ekstrinsik (*extrinsic reward*). Imbalan intrinsik yang meliputi

---

<sup>14</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta; YKPN. Edisi ke-3, cetakan ke-1 2003) hal. 458

perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan tumbuh dan pengembangan pribadi, pengakuan informal, status dan kepuasan kerja. Sementara imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*) meliputi gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi, hubungan sosial, lingkungan kerja dan pembayaran insentif.<sup>15</sup> Berikut keterangan lengkapnya dalam tabel:

**Tabel: 2.4**  
**Imbalan Sebagai Terminologi Lain Dari Kompensasi**

Imbalan intrinsik	Imbalan ekstrinsik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perasaan kompetensi pribadi</li> <li>• Perasaan pencapaian pribadi</li> <li>• Tanggung jawab dan otonomi pribadi</li> <li>• Perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi</li> <li>• Pengakuan informal</li> <li>• Status</li> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Tunjangan karyawan</li> <li>• Pengakuan formal</li> <li>• Promosi</li> <li>• Hubungan sosial</li> <li>• Pembayaran insentif</li> </ul>

**Sumber:** Henry Simamora, 2003 : 459.

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Upah

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya upah yang akan diberikan kepada karyawan, bahwa faktor yang mempengaruhi kebijakan upah adalah:

- 1) *Supply and demand* (permintaan dan penawaran).
- 2) *Labourunions* (serikat pekerja).

---

<sup>15</sup> Ibid. Hal . 459

- 3) *Ability to pay* (kemampuan untuk membayar).
- 4) *Productivity* (produktivitas).
- 5) *Cost of living* (biaya hidup).
- 6) *Government* (pemerintah).<sup>16</sup>

Di bawah ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya upah, menurut beberapa penulis sebagaimana dikutip. Diantaranya:

- 1) Menurut Andrew F. Sikula, yang mempengaruhi besar kecilnya upah adalah:
  - a) *Prevailing pay* (pembayaran yang berlaku sekarang).
  - b) *Ability to pay* (kemampuan untuk membayar).
  - c) *Union bargaining power* (kekuasaan perundingan serikat pekerja).
  - d) *Cost of living* (biaya untuk hidup).
  - e) *Living wage* (upah untuk hidup).
  - f) *Productivity* (produktivitas).
  - g) *Job requirements* (persyaratan jabatan).
  - h) *Supply and demand market factors* (faktor-faktor pasar permintaan dan penawaran).<sup>17</sup>
  
- 2) Arun Monappa dan Mirza D. Saiyadain, menulis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap besar kecilnya upah adalah:
  - a) *Cast of living* (biaya untuk hidup).
  - b) *Productivity* (produktifitas).

---

<sup>16</sup> Edwin B. Flippo *Manajemen Sumberdaya Manusia* 1983 Ttp: 4-6

<sup>17</sup> Moekijat, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1992: 9-15

- c) *Prevailing wage rates* (tarif upah yang berlaku sekarang).
  - d) *Ability to pay* (kemampuan untuk membayar).
  - e) *Attraction and retention of employees* (penarikan dan hal mempertahankan pegawai).<sup>18</sup>
- 3) Dale Yoder dan Paul Staudohar, menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh adalah:
- a) *Going wages* (upah yang sedang berlaku).
  - b) *Cost of living* (biaya hidup).
  - c) *Ability to pay* (kemampuan daya beli).
  - d) *Produktivitas* (produktivitas).<sup>19</sup>
- 4) Tery L. Leap dan Michael D. Crino. Mereka menulis, bahwa faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya upah:
- a) *Minimum wage legislation* (perundang-undangan upah minimum).
  - b) *Compensation levels in other organizations* (tingkat kompensasi dalam organisasi-organisasi lain).
  - c) *Union influences* (pengaruh serikat pekerja).
  - d) *Labour market and conomic conditions* (pasar tenaga kerja dan kondisi ekonomi).
- 5) Faktor yang mempengaruhi besarnya upah. diantaranya:
- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

---

<sup>18</sup> As'ad, Moh. *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty 2003) hal: 80

<sup>19</sup> *Ibid.* Hal. 90

Jika pencari kerja (karyawan) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka upah relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka upah relatif lebih besar.

b) Kemampuan dan Kesediaan perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat upah akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat upah relatif kecil.

c) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat upah semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka upah akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk dan sedikit maka upah kecil.

e) Pemerintah dengan Undang-Undang Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f) Biaya Hidup/Cost of Living

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat upah semakin besar. Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

g) Posisi dan Jabatan Karyawan

Karyawan yang menjabat jabatan yang lebih tinggi maka akan menerima upah yang lebih besar. Sebaliknya jika jabatannya lebih rendah akan memperoleh upah yang kecil. Hal ini adalah wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan upah yang lebih besar pula.

h) Pendidikan dan pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka upah/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan ketrampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat upah kecil.

i) Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

j) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan pekerjaan itu mengerjakannya sulit/sukar dan mempunyai resiko (keselamatannya) besar, maka tingkat upah atau balas jasa semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya mudah dan resikonya kecil, maka tingkat upah relatif kecil.<sup>20</sup>

Mengambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan yang berpengaruh terhadap jumlah kompensasi yang diterima pegawai. adalah:

- a) Gaji dan upah yang diberikan oleh pihak swasta.
- b) Kondisi keuangan negara.
- c) Biaya hidup.
- d) Peraturan pemerintah.
- e) Kekayaan negara.
- f) Produktivitas pegawai.
- g) Persediaan tenaga kerja.
- h) Kondisi kerja.
- i) Jam kerja.
- j) Perbedaan geografis.
- k) Inflasi.
- l) Pendapatan nasional.
- m) Harga pasar.

---

<sup>20</sup> Hasibun. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1999: 144

n) Nilai sosial dan etika.<sup>21</sup>

Dari paparan para penulis diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan besar kecilnya upah antara lain: penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh atau organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, peraturan pemerintah, biaya hidup (*cost of living*), posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, kondisi perekonomian nasional dan jenis dan sifat pekerjaan.

## 2. Sistem Upah

### a. Definisi Sistem Upah

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui pemberian upah. Upah adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.<sup>22</sup>

Masalah gaji dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi karena gaji oleh para pekerja tidak lagi dipandang sebagai alat pemuas kebutuhannya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihat sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam mengembangkan dan

---

<sup>21</sup> Moekijat. *Manajemen Sumberdaya manusia*. 1992: 14-15

<sup>22</sup> Hani Handoko, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 2001: 109

menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan pekerjaan mutlak diperhitungkan.

Dengan perkataan lain suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Dalam pelaksanaan penentuan tingkat upah dan gaji ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk mendistribusikan upah masing-masing sistem tersebut mempunyai pengaruh dan spesifik, tentang dorongan atau semangat kerja serta nilai-nilai yang dicapai. Sampai sekarang sebetulnya belum ada suatu sistem yang betul-betul murni berdiri sendiri.

Sistem upah ada empat sistem yang secara umum dapat diklasifikasikan, yaitu:

#### 1) Sistem Upah Menurut Banyaknya Produksi

Upah yang diberikan menurut produksi, bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan diri untuk berproduksi lebih banyak. Sistem ini membedakan karyawan yang cerdas, enerjik akan tetapi kurang menguntungkan bagi karyawan yang kemampuannya sudah mulai mundur, dan orang lanjut usia. Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan diperhitungkan ongkosnya.

Upah sebenarnya dapat dicari dengan menggunakan standard normal yang dibanding kebutuhan pokok dengan hasil produksi.

Secara teoritis sistem upah menurut produksi ini akan diisi oleh tenaga-tenaga yang berbakat dan sebaliknya orang-orang tua dan inferior akan merasa tidak kerasan.

#### 2) Sistem Upah Menurut Lamanya Kerja

Dalam sistem upah yang berdasarkan menurut lamanya kerja, sebenarnya telah gagal dalam mengatur adanya suatu perbedaan individual kemampuan manusia. Contoh dari sistem ini adalah upah perjam, upah mingguan, upah bulanan.

Kegagalan ini disebabkan karena setiap orang dapat menghasilkan waktu sebagai mana orang lain. Akibatnya orang-orang yang cerdas dan kemampuan tinggi merasa enggan untuk berproduksi lebih dari keadaan rata-rata. Sistem ini tidak merugikan karyawan yang sudah cukup usia, karena sistem ini tidak membedakan umur, pengalaman kerja, juga tidak membedakan kemampuan.

#### 3) Sistem Upah Menurut Lamanya Dinas (senioritas)

Sistem upah semacam ini akan mendorong orang untuk lebih setia atau loyalitas terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang muda yang didorong untuk tetap masih bekerja pada perusahaan, hal ini disebabkan karena adanya harapan bilamana sudah tua akan lebih mendapatkan perhatian.

#### 4) Sistem Upah Menurut Kebutuhan

Sistem ini memberikan upah yang lebih besar kepada mereka yang sudah menikah dan berkeluarga. Seandainya semua kebutuhan itu

terpenuhi, maka akan mempersamakan standart hidup semua orang. Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah tidak mendorong inisiatif kerja, sehingga sama halnya dengan senioritas.

#### 5) Sistem Upah Menurut Kesatuan Hasil

Sistem upah menurut kesatuan hasil diterapkan pada perusahaan yang memproduksi barang yang sama atau bila hasil kerja dapat diukur. Jumlah upah kerja menurut sistem ini tergantung dari kegiatan pekerja.<sup>23</sup>

Sedangkan, sistem penetapan upah adalah sebagai berikut:

##### 1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu upah itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunit, dan bagi karyawan tetap upahnya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Sistem waktu ini besarnya upah hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasinya tetap dibayar sesuai perjanjian.

---

<sup>23</sup> As'ad, Moh. *Psikologi Industri*.(Yogyakarta: Liberty 2001) hal. 94-96

## 2) Sistem Hasil (Out Put)

Dalam sistem hasil, besarnya upah ditetapkan berdasarkan kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap.

Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benas-benar diterapkan. Cara kebijaksanaan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang bersungguh-sungguh, dan akan mendapatkan balas jasa yang besar.

Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil.

## 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lamanya mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam

sistem borongan ini pekerja bisa mendapatkan balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.<sup>24</sup>

Sebagaimana sistem penggajian di Indonesia pada umumnya mempergunakan gaji pokok yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Pangkat seseorang umumnya didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Pangkat seseorang pada umumnya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dengan kata lain, penentuan gaji pokok pada umumnya didasarkan pada prinsip dari *teori human capital*, yaitu bahwa gaji seseorang sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapai.

Perusahaan harus memperhatikan prinsip *keadilan* dalam menetapkan kebijaksanaan upahnya. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu harus dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan akan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan.<sup>25</sup>

Hal pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan oleh suatu jabatan, *input* dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan,

---

<sup>24</sup> Hasibuan. *Manajemen Sumberdaya Manusia* 1995: 140

<sup>25</sup> Heidjarman K. dan Suad H, *Manajemen Personalia* 1986: 217

semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh besarnya upah yang diterima oleh seorang karyawan.<sup>26</sup>

Dengan mengacu keterangan di atas, maka dapat dikatakan bahwa sistem upah adalah prosedur dan besaran dari segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka. Upah dapat memacu motivasi dan semangat serta kegairahan kerja lebih baik, bila dalam pembagiannya mengacu pada prinsip keadilan dan kelayakan bagi karyawan yang bersangkutan.

#### **b. Keadilan Sistem Upah Kerja**

Sistem upah yang tepat tidak semata-mata karena jumlahnya saja tetapi harus juga mengandung unsur-unsur keadilan dalam administrasinya. Adil di sini tidak berarti harus sama tetapi adil disini adalah sesuai dengan haknya. Meskipun demikian bilamana perbedaan itu tidak sebanding, maka hal ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan. Dengan mempertimbangkan prinsip keadilan itu ada tiga hal yang menjadi dasar utama bagi setiap perusahaan untuk menarik tenaga kerja, yaitu meliputi:

##### **1) Keadilan Individual**

Salah satu tujuan seseorang menjadi karyawan adalah karena adanya upah. Dengan upah yang diterimanya ini karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, dan perumahan.

---

<sup>26</sup> Heidjarman K. dan Suad H, *Manajemen personalia*, 1986: 218

Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menentukan upah bagi karyawannya, harus diusahakan sedemikian rupa sehingga upah terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara minimal.

Hal ini perlu dipertimbangkan oleh perusahaan karena setiap karyawan yang bekerja berharap besarnya upah yang diterima sudah cukup sesuai untuk memenuhi kebutuhannya dan besarnya tanggungan yang dimilikinya.

## 2) Keadilan Internal

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan mengharapkan imbalan jasa atau upah yang sesuai dengan besarnya tenaga yang telah dikeluarkannya. Bila hal itu tidak diperhatikan oleh perusahaan maka karyawan itu akan menurun motivasi kerjanya dan dapat berakibat pada pengunduran diri dari peran sertanya dalam kemajuan perusahaan.

Upah yang mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan tersebut, belum tentu upah tersebut akan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawannya, demikian pula sebaliknya. Hal ini di sebabkan karena upah pada tingkat tersebut dirasakan masih kurang dapat menunjang kebutuhan hidup karyawan secara layak pada umumnya.

Dalam keadaan demikian bila keuangan perusahaan memungkinkan, maka perusahaan tersebut hendaknya menaikkan

jumlah upah yang diberikan. Dengan demikian, semangat serta kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

Sebaliknya, bila upah yang diberikan tersebut sudah dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, maka hal ini berarti bahwa perusahaan mendapatkan dua keuntungan sekaligus, yaitu dengan upah tersebut akan mampu mengikat dan sekaligus menimbulkan semangat dan kegairahan kerjanya

### 3) Keadilan Eksternal

Besarnya upah harus diusahakan sedemikian rupa, sehingga mampu mengikat para karyawannya. Hal ini adalah sangat penting sebab bila upah yang diberikan kepada para karyawannya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan perusahaan lain pada umumnya, maka hal ini dapat menyebabkan pindahnya karyawan ke perusahaan yang lain.

Untuk dapat menetapkan besarnya upah yang mampu mengikat, maka kita harus meneliti besarnya upah yang diberikan oleh perusahaan lain pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau hampir sama. Bilamana keuangan perusahaan lain dipakai sebagai standar untuk menetapkan upah bagi perusahaan yang bersangkutan.<sup>27</sup>

Hal ini berarti upah yang diberikan harus lebih tinggi atau sama dengan perusahaan lainnya, sebab komitmen karyawan tidak semata-mata karena besarnya upah saja. Bisa saja seorang karyawan tetap

---

<sup>27</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya manusia* (Yogyakarta: YKPN 2004). Hal. 451-453

tinggal dan bekerja untuk perusahaan yang memberikan upah lebih kecil, karena lingkungan kerja yang baik atau hal-hal yang lain.

Untuk menghindarkan penarikan karyawan penting yang berpengalaman oleh perusahaan lain, maka ada juga perusahaan yang memberikan upah resmi dalam jumlah yang kecil, tetapi memberikan upah yang tidak resmi yang sifatnya rahasia di mana seluruh jumlahnya jauh lebih besar dari perusahaan lain yang sejenis usahanya.

### **c. Macam-Macam Sistem Upah Kerja**

Sebagai bahan perbandingan untuk lebih dipahami mengenai sistem upah perangsang yang mana yang paling dianggap baik oleh pimpinan perusahaan, untuk diterapkan kondisi perusahaan yang ada, sesuai dengan modal dengan peralatannya agar mencapai sukses dalam berproduksi, maka dibawah ini akan dikemukakan bermacam-macam sistem yang dikemukakan oleh para ahli.<sup>28</sup>

Macam-macam daripada sistem upah, perancang itu adalah sebagai berikut:

#### **1) Defferential Piece-rate Plan dari Taylor**

Sistem ini dikemukakan oleh Taylor, karyawan mendapatkan tambahan upah bila per unit produksi bisa mencapai standar. Standar dalam satu minggu (40 jam) harus berproduksi 4 unit, harga perunitnya \$ 20.00, sehingga satu minggu untuk upah dasarnya

---

<sup>28</sup> Moh As'ad *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2003) Hal: 96

adalah \$ 80.00.<sup>29</sup> Dengan demikian bisa dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel: 2.2**  
**Defferential Piece-rate Plan dari Taylor**

Employee	Unit per Week	Price Rate	Weekly Earnings
A. ....	3.6	\$ 15.00	\$ 54.00
B. (Standard)	4.0	20.00	80.00
C. ....	6.0	20.00	120.00
D. ....	8.0	20.00	160.00

**Sumber Data:** Normal weekly wager, \$ 80.00 (40 hours); standard output, 4 units per week, 10 hours per unit. Two piece rates; standard and above, \$ 20 per piece; under standard, \$ 15.00

## 2) The Rowan Plan

Sistem ini lebih baik bagi para karyawan, sebab dijamin dengan upah dasar, dan preminya meliputi 20-50% bagi karyawan yang dapat melampaui standard.

Misalnya kerja dalam satu minggu dengan ketentuan 40 jam, upah dasarnya \$ 80.00 dan standard produksinya 4 unit, apabila karyawan dapat menyelesaikan 6 unit, maka akan diterima premi atau bonus sebagai berikut:

$$1 \text{ minggu (40 jam)} = 4 \text{ units} = \$ 80.00$$

$$1 \text{ unit 40 jam} : 4 = 10 \text{ jam}$$

$$1 \text{ minggu mendapat 6 units berarti} = 60 \text{ jam}$$

$$\text{waktu yang dihemat} = 60 \text{ jam} - 40 \text{ jam} = 20 \text{ jam}$$

---

<sup>29</sup> *Ibid.* Hal. 96-97

$$\text{premi yang diterima} = \$ 2.00 \times 40 \times \frac{20}{60} = \$ 26.60$$

$$= (\text{upah dasar} \times \frac{\text{waktuyangdihemat}}{\text{waktuyangdiperoleh}})$$

Maka karyawan yang dapat menyelesaikan 6 unit selama 1 minggu akan mendapatkan upah sebesar  $\$80.00 + \$26.60 = \$106.60$ .<sup>30</sup> Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel: 2.3**  
**The Rowan Plan**

Employee	Units per Week	Time Taken per Piece Hours	Time Saved per Piece Hours	Per Cent Normal Time Saved per Piece	Per Cent Normal Time Saved per Piece	Hourly Rate	Weekly Earnings
A. ....	3.6	11.1	.....	111.1	.....	\$ 2.00	\$ 80.00
B. ....	4.0	10.0	.....	100.0	.....	2.00	80.00
C. ....	6.0	6.7	3.3	66.7	33.3	2.66	106.60
D. ....	8.0	5.0	5.0	50.0	50.0	3.00	120.00

**Sumber Data:** Normal weekly wage, \$80.00 (40 hours); normal hourly wage, \$2.00; normal output or production, 4 units per week, 10 hours per unit; earnings, time taken at hourly rate plus premium, guaranteed weekly wage, \$80.00; premium hourly rate plus percentage of time saved.

### 3) The Gantt Task and Bonus System

Gantt memberikan bonus (premi) jika karyawan telah menyelesaikan 90% dari standar yang telah ditetapkan. Bonus itu

<sup>30</sup> *Ibid.* Hal. 97-98

diatur melalui dua macam. Pertama, bonus yang diberikan antara 90-100% dan untuk itu diberikan 20%. Sedang bonus diatas 100% diberikan  $33 \frac{1}{3}$  %. Oleh Dale Yoder (1955) dikatakan bahwa sistem ini tidak diterapkan secara kaku, akan tetapi menurut keadaan setempat. Biasanya (yang sangat umum) baru setelah mencapai standard produksi 100% diberi bonus 20%, demikian juga bonus di atas 100%.

Suatu misal, karyawan yang bekerja selama satu minggu dia akan dapat hasil sebagai berikut. Jika tidak dapat melampaui standard dia akan menerima upah = jumlah jam kerja x upah per jam. Bagi yang melampaui standard upahnya menjadi = jumlah jam x (upah per jam + bonus per jam).

Seandainya karyawan mendapatkan 3,6 unit atau 4,6 atau 8 units.<sup>31</sup> Upah yang akan diterima bisa dilihat dalam tabel sebagai berikut:

---

<sup>31</sup> *Ibid.* Hal. 98-99

**Tabel: 2.4**  
**The Gantt Task and Bonus System**

Emplo yee	Units per Week	Standar d Hours Allowed	Wage for time Allowed	Premium	Weekly Earnings	Labor Cost per Plece
A. .....	3.6	36	\$80.00	.....	\$80.00	\$22.22
B	4.0	40	80.00	\$16.00	96.00	24.00
C	6.0	60	120.00	24.00	144.00	24.00
D	8.0	80	160.00	32.00	192.00	24.00

**Sumber Data:** Guaranted weekly wage, \$80.00; standard output or produktion, 4 unit per weeks, 10 hours per unit; standard time rate, \$2.00 per hour; earnings, standard and above, time allowed at standard time rate plus premium; below standard, guaranteed weekly wage; premium, 20 per cent of payment for time allowed.

#### 4) Halsey Pland

Sistem Halsey ini sama dengan sistem Rowan, yang membedakan hanya cara memberikan premi bagi karyawan yang bisa melampaui standard tetap yaitu 50%.

Seandainya upah dasar dalam 1 minggu (40 jam)= \$80.00 dan standard produksinya 4 units. Ketika ada karyawan yang bisa menyelesaikan 6 units dalam waktu satu minggu maka ia akan mendapat premi, sebagai berikut:

$$= 6 - 4x \frac{80}{4} x 50\% = \$2.00$$

Akan tetapi bagi karyawan yang tidak dapat melampaui standar produksinya tidak begitu khawatir, sebab jaminan upah

minimal untuk sistem ini akan diberikan.<sup>28</sup><sup>32</sup> Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas bisa dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel: 2.5**  
**Halsey Pland**

Empl oyee	Units per Week	Time taken per piece, Hours	Time Saved per Piece Hours	Hours Saved	Base Wage	Premium for Time Saved	Weekly Earnings
A. .....	3.6	11.1	.....	None	\$80	.....	\$80
B. .....	4.0	10.0	.....	None	80	.....	80
C. .....	6.0	6.7	3.3	20	80	\$20	100
D. .....	8.0	5.0	5,0	40	80	40	120

**Sumber Data:** Normal weekly wage,\$80.00 (40 hours); normal hourly rate, \$2.00; normal output or production, 4 units per week, 10 hours per unit; earnings, time taken at hourly.

### 5) Sistem Jasa Produksi

Sistem ini memberikan jasa kepada setiap karyawan yang bekerja aktif selama tiga bulan sebelum penutupan pembukuan pada tiap-tiap akhir tahun. Jasa diberikan dalam bentuk uang, jumlahnya menurut tingkatan gaji karyawan masing-masing.

Dengan adanya jasa produksi ini, gaji yang diterima karyawan bisa mencapai tiga kali lebih besar daripada gaji yang mereka terima tiap bulan. Akan tetapi ada juga karyawan yang hanya mendapatkan gaji dua kali lipat, ataupun sering juga hanya

---

<sup>32</sup> *Ibid.* Hal. 99-100

sama dengan gaji tiap bulan. Hal ini sangat tergantung keuntungan bersih pada perhitungan akhir tahun.

Jika ada karyawan baru yang bekerja aktif selama empat bulan, maka karyawan mendapatkan jasa produksi besarnya =  $4/12$  kali yang seharusnya dia terima satu tahun. Sistem jasa produksi ini telah berlaku di beberapa perusahaan besar di Indonesia.

terhadap rencana dan sistem upah yang baik yaitu:

- a) Adil bagi pekerja dan pemimpin perusahaan artinya karyawan jangan sampai dijadikan alat pemerasan dalam mengejar angka-angka produksi karyawan.
- b) Sistem upah sebaiknya bisa mempunyai potensi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam produktifitas kerja.
- c) Selain upah dasar (standart) perlu disediakan pula upah perangsang sebagai imbalan tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan.<sup>33</sup>

Sistem upah itu sebaiknya harus mudah dimengerti artinya jangan mudah berbelit-belit sehingga karyawan akan sulit memahaminya. Ini sangat penting untuk menghilangkan adanya kesan dan prasangka buruk bagi karyawan terhadap perusahaan

---

<sup>33</sup> *Ibid.* hal. 101

#### d. Tujuan Sistem Upah

Esensinya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem upah haruslah untuk memikat dan mempertahankan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem upah harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum. Tujuan upah itu akan menunjang operasi yang menguntungkan, kontinuitas, meredam kekacauan. Program kompensasi yang baik dapat berbuat banyak untuk memenuhi tujuan-tujuan tadi. Perspektif sumber daya manusia dari pemberian upah mengutamakan peran sentral yang dimainkan oleh orang-orang dalam semua aktivitas organisasi.

Tujuan upah melayani beberapa maksud. *Pertama*, tujuan mengarahkan desain sistem gaji (yakni, merit dan/atau insentif). *kedua*, tujuan menjadi standar evaluasi keberhasilan sistem upah. Sekiranya tujuan sistem upah adalah untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang sangat kompeten, namun karyawan kompeten justru malahan meninggalkan organisasi untuk menyambut gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain maka sistem kompensasi barangkali berjalan tidak secara efektif. Adapun tujuan-tujuan pemberian upah. Sebagai berikut:

##### 1) Memikat Karyawan

Meskipun sebagian besar pelamar tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh organisasi lainnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa dipasar tenaga lokal, mereka membandingkan berbagai tawaran kerja dan skala gaji. Pelamar kerja yang mendapat

lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan besarnya nilai rupiah, pelamar kerja acapkali menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan ketimbang faktor-faktor upah lainnya seperti tunjangan dan imbalan intrinsik.

Beberapa perusahaan membuktikan bahwa tingkat upah (*wage level*) bukanlah determinan penting dari pemilihan pekerjaan. Jikalau demikian halnya, tingkat upah untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama akan lebih serupa di pasar tenaga kerja yang sama. Para karyawan akan lebih bersedia hengkang dari organisasi yang memberikan bayaran lebih rendah, dan mencapai organisasi yang menggaji lebih tinggi. Dengan adanya pengetahuan yang terbatas tentang berbagai organisasi yang sering dimiliki oleh pencari kerja, maka persepsi umum tipe pekerjaan yang akan mereka laksanakan dan upah sebenarnya mereka tawarkan merupakan faktor terbaik yang harus mereka perhitungkan.

## 2) Mempertahankan Karyawan yang Kompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem upah seyogyanya tidak merintangi upaya untuk mempertahankan karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai menjadi penyebab yang paling sering dari putaran karyawan. Dalam upaya mempertahankan upaya karyawan yang kompeten, manajer sumber daya manusia haruslah memastikan adanya

kewajaran kompensasi di dalam organisasi. Jika para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan menimbulkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang dapat menyebabkan para karyawan mengurangi upaya mereka selanjutnya, mengubah persepsi mereka mengenai imbalan untuk upaya kerja mereka, atau seperti yang sering terjadi, meninggalkan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan sering dinggap sebagai determinan kuat dari putaran karyawan. Kendatipun demikian, persepsi karyawan terhadap perlakuan tidak adil menjadi *prediktor* yang lebih kuat dari pada kepuasan kerja. Seandainya kalangan karyawan merasa bahwa mereka akan diperlakukan secara lebih wajar atau adil oleh organisasi yang lain, kemungkinan bahwa mereka angkat kaki dari organisasi meningkat.

Dalam rangka memberikan keadilan di antara pekerjaan-pekerjaan, administrator gaji biasanya membuat hubungan yang sistematis di antara skala-skala gaji untuk berbagai pekerjaan didalam sebuah organisasi. Proses ini disebut evaluasi pekerjaan.

Sekalipun tidak ada program upah yang akan tetap memuaskan semua karyawan sepanjang waktu, andai kata manajemen mampu meminimalkan putaran karyawan dan kehilangan produksi akibat persepsi upah yang tidak adil, maka tujuan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten telah tercapai. Organisasi tidak hanya harus

memiliki sebuah sistem yang sangat wajar dan adil, sistem ini juga harus dijelaskan kepada karyawan-karyawannya. Administrator mestilah menginformasikan kepada kalangan karyawan berapa tarif upah yang dibayarkan untuk berbagai posisi, dan bagaimana tarif itu ditetapkan. Banyak manajer yang melibatkan para karyawan dalam masalah-masalah klasifikasi pekerjaan dan upah. Sistem upah yang paling adil dan wajar sekalipun akan sia-sia belaka kecuali para karyawan menganggap bahwa sistem itu memang benar-benar adil.

### 3) Motivasi dan Upah

Manajer harus peduli ketidakpuasan kalangan karyawan terhadap upah dan tunjangan mereka, organisasi memberdayakan upah untuk memotivasi para karyawan sebagai misal, organisasi memberikan upah reguler kepada karyawan-karyawan yang datang setiap hari dan merampungkan pekerjaan yang disyaratkan. Eksekutif barangkali mendorong para karyawan supaya bekerja lembur dengan memberikan upah untuk upaya tambahan tersebut. Atau manajer mungkin memberikan bonus kepada karyawan yang menjual lebih banyak produk daripada karyawan lain, atau mendapat proyek baru. Banyak penyelia yang frustrasi dan kecewa manakala kenaikan upah ternyata tidak menghasilkan peningkatan yang setara dalam produktivitas kerja para karyawan. Masalah lainnya adalah imbalan yang memotivasi beberapa karyawan secara efektif ternyata tidak berhasil memotivasi karyawan lain.

#### 4) Menjaga Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

#### 5) Meningkatkan Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan cukup baik mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.<sup>34</sup>

Sedangkan, tujuan pemberian upah menurut Notoatmodjo (1992: 43). adalah, sebagai berikut:

##### 1) Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian upah yang memadai adalah suatu penghargaan terhadap prestasi Kerja para karyawannya. Selanjutnya dengan pemberian upah tersebut akan mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan.

##### 2) Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem upah yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantaranya karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

---

<sup>34</sup> Henri Simamora. *Op. cit.* 445-450

### 3) Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem upah yang baik, para karyawan akan betah dan bertahan bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan dari perusahaan lainnya.

### 4) Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Sistem upah yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi.<sup>35</sup>

Menurut Flippo, Edwin B. (1984: 120) ada tiga tujuan pemberian penghasilan kepada karyawan, yaitu:

- 1) Untuk menarik dan mendapatkan pegawai yang berkemampuan.
- 2) Untuk memotivasi pegawai agar menampilkan prestasi kerja terbaiknya.
- 3) Untuk mempertahankan pegawai agar tetap bekerja di perusahaan sampai kurun waktu lama.<sup>36</sup>

Sedangkan, pengembangan tujuan-tujuan lainnya dari pemberian penghasilan dapat meliputi:

- 1) Menciptakan rasa keadilan baik kedalam (*internal equity*) ataupun keluar perusahaan.
- 2) Sebagai alat pengendali biaya perusahaan agar komponen biaya pegawai khususnya dapat dijamin efektifitas dan efisiensinya.

---

<sup>35</sup> Notoatmojo. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1992: 43

<sup>36</sup> Flippo, Edwin B. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1984: 120

- 3) Untuk memenuhi ketentuan hukum perundangan ketenaga kerjaan yang berlaku.
- 4) Untuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan administrasi perusahaan umumnya serta administrasi kepegawaian khususnya.<sup>37</sup>

**e. Fungsi Sistem Upah**

Sistem pengupahan merupakan kerangka bagaimana upah diatur dan ditetapkan. Menurut Simanjutak (1998: 129) sistem pengupahan di Indonesia pada umumnya didasarkan pada tiga fungsi sistem upah, yaitu:

- 1) Menjamin kehidupan yang layak bagi pekerja dan keluarganya.
- 2) Mencerminkan imbalan atas hasil kerja seseorang.
- 3) Menyediakan insentif untuk mendorong peningkatan produktifitas kerja.<sup>38</sup>

Penghasilan atau imbalan yang diterima seorang karyawan sehubungan dengan pekerjaannya dapat digolongkan ke dalam empat bentuk, yaitu :

- 1) Upah atau gaji, yaitu komponen imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai. Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau *direc compensation* dan dalam penentuan berat ringannya tugas jabatan dilingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (*job evaluation*).

---

<sup>37</sup> *Ibid.* Hal. 120

<sup>38</sup> Simanjutak. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1998: 129

- 2) Tunjangan, yaitu komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja pegawai atau merupakan *inderec compensation*. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai pelayanan kepada pegawai. Misalnya dalam bentuk natura seperti gula, beras, garam, pakaian, dan lain-lain.
- 3) Kondisi lingkungan, kondisi lingkungan kerja yang berbeda disetiap perusahaan dapat memberikan tingkat kepuasan yang berbeda juga bagi setiap karyawan. Keadaan ini mencakup kebersihan, reputasi perusahaan, lokasi perusahaan, dan lain-lain.<sup>39</sup>

Dengan demikian, masalah pengupahan yang dihadapi dewasa ini adalah terutama mengenai perbedaan konsep upah antara karyawan dan pengusaha, keanekaragaman cara pengupahan dan komponen upah, serta rendahnya tingkat upah. Upah yang rendah tidak bisa di pertanggung jawabkan, baik dilihat dari segi kemanusiaan maupun dari segi kelangsungan dan pengembangan perusahaan. Sebab itu, pemerintah berkepentingan untuk melindungi karyawan dan perusahaan dengan mengambil kebijaksanaan penentuan upah minimum yang diarahkan untuk paling sedikit dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum karyawan dan keluarganya.

---

<sup>39</sup> D. Dessler. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1998: 101

### **BAB III**

#### **METODELOGI PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor<sup>40</sup>, metode kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penelitian yang bersifat Kuantitatif Positivistik ini dalam pandangan Alport<sup>41</sup>, dalam praktiknya akan mereduksi fenomena menjadi angka sehingga sering menghilangkan substansi sebuah fakta di lapangan. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Lebih tepatnya penulis menggunakan metode fenomenologi. Metode ini biasa digunakan untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi-situasi tertentu.

Penulis bermaksud membahas sistem upah yang ada di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya. Penulis mendapatkan data-data fenomenologi yang dipadukan dengan data-data pustaka hasil riset, wawancara dengan nara sumber ditambah dengan pengamatan dan hasil wawancara peneliti selama dilapangan.

---

<sup>40</sup> Bogdan dan Taylor, *Pendekatan kualitatif*, 1990: 35

<sup>41</sup> E, Kristi Poerwodari. *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*, (Jakarta: Lembaga Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3), Fakultas Psikologi Universitas Indonesia 1998) hal. 41

## **B. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif ini merupakan instrumen atau alat pengumpulan data yang utama. Selanjutnya pengguna instrumen kuesioner, garis-garis besar permasalahan (sebagai pedoman wawancara) dan rambu-rambu pengamatan sebagai instrumen pengumpulan data bagi peneliti.

## **C. Lokasi Penelitian**

PT. Kusumasatria Dinasasi Wisatajaya (KSDWJ) berlokasi di Kota Batu, Jawa Timur, yang terletak sekitar 19 km dari Kota Malang dan berada pada ketinggian antara 680-1700 mdpl. Lokasi utama PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya terletak didesa Ngaglik. Bagian Timur, Utara, dan Selatan merupakan wilayah Desa Ngaglik. Sedangkan bagian barat berbatasan dengan desa pesanggrahan. Kebun atas (sayur dan strowberry) termasuk wilayah di Desa Ngaglik, sedangkan kebun baru (Apel dan Jeruk) yang ada disebelah timur termasuk wilayah Desa Sisir. Total luas kebun Kusuma Agrowisata sekitar 35,5 ha.

## **D. Sumber Data**

Sumber-sumber yang digunakan dalam penulisan ini adalah sumber primer dan sekunder. Sumber primer diperoleh dari beberapa kesaksian dari beberapa saksi yang melihat dengan mata kepala sendiri atau saksi dengan panca indra lain. Sumber primer diperoleh melalui wawancara dengan orang yang terlibat dalam peristiwa tersebut. Sumber ini juga bisa diperoleh dari

dokumen, surat kabar, dan majalah yang terbit pada saat peristiwa itu terjadi. Dalam pandangan Moleong (1995), data utama bisa didapatkan melalui wawancara, pengamatan, atau partisipasi. Data ini merupakan gabungan antara melihat, mendengar dan bertanya.<sup>42</sup>

Sumber sekunder adalah kesaksian seseorang yang bukan merupakan saksi pandangan mata. Sumber ini dapat diperoleh melalui kepustakaan atau sumber tulisan yang relevan dalam tulisan ini.<sup>43</sup>

Peneliti merupakan instrumen utama (*researcher as instrument*) dan dibantu dengan instrumen lainnya seperti perekam suara (tape recorder), perekam gambar (kamera foto) dan alat-alat tulis lainnya yang diperlukan. Adapun penelitian kualitatif, proses pengumpulan data bergerak dari lapangan empiris dalam upaya membangun teori dari data. Proses pengumpulan data menurut Moleong<sup>44</sup> (1995) meliputi cara-cara sebagai berikut:

### **1. Dokumen**

Dokumen ini mencari dan meneliti dokumen-dokumen yang relevan yang bisa berupa buku-buku, surat-surat keputusan, kurikulum diklat, makalah-makalah, foto-foto, laporan kegiatan, dan arsip-arsip lain yang berkaitan dengan perusahaan PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya.

---

<sup>42</sup> Moleong, lexy. Metode penelitian Kualitatif. (Bandung: Rosdakarya, 1995. cet ke-v) hal 12

<sup>43</sup> Louia Gottschalk, Mengerti Sejarah, (Jakarta: UI pres, 1993) hal. 18

<sup>44</sup> Moleong. Op. Cit. Hal. 112-116

## 2. Wawancara

Cara ini dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data primer dari karyawan yang memiliki informasi penting sesuai dengan fokus penelitian. Wawancara mendalam (*In Depth-Interview*) yang telah dilakukan untuk mendapatkan informasi (data empiris). Wawancara mendalam<sup>45</sup> ini dilakukan dengan informan-informan yang sudah ditunjuk di atas, dengan cara empatik dan simpatik. Dimana informan merasakan situasi yang tidak formal sehingga banyak informasi mendalam yang didapatkan peneliti.

## 3. Observasi

Observasi (pengamatan)<sup>46</sup>, dilakukan untuk mengamati sistem upah pada perusahaan PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya.

Metode pengumpulan data yang dipilih adalah observasi partisipan (*Participant observation*) dan wawancara mendalam (*Indepth interview*). Observasi partisipan digunakan untuk menggali data-data yang bersifat gejala. Sementara, wawancara mendalam digunakan untuk menggali kategori data kesan atau pandangan.

Akan tetapi secara keseluruhan, ketiga metode tersebut digunakan secara simultan agar data yang terkumpul bisa saling mendukung dan sinergis. Ini

---

<sup>45</sup> Irianto, Heru dan Bungin, Burhan, Pokok-pokok penting dalam wawancara dalam Metode Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Konteporer. Bungin Burhan (ed) (jakarta: PT Raja grafindo. Cet ke II, 2003). Hal. 110

<sup>46</sup> Suparlan, Parsudi. Metode Pengamatan, (Jakarta: Direktorat sejarah dan nilai tradisional direktorat jendral kebudayaan departemen pendidikan dan kebudayaan, 1983) hal. 40-64

merupakan prinsip triangulasi data, yaitu sejauh mana temuan-temuan lapangan benar-benar *representatif*. Untuk mendapatkan data yang benar-benar representatif, maka selalu dilakukan perbandingan antara hasil wawancara dengan observasi,<sup>47</sup> hasil wawancara satu dengan lainnya, dan hasil observasi satu dengan lainnya.

#### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipilih adalah observasi partisipan (pengamatan terlibat) dan wawancara mendalam. Observasi partisipan digunakan untuk menggali data-data yang bersifat gejala. Sementara, wawancara mendalam digunakan untuk menggali kategori data kesan atau pandangan.<sup>48</sup>

Akan tetapi secara keseluruhan, kedua metode tersebut digunakan secara simultan agar data yang terkumpul bisa saling mendukung dan sinergis. Ini merupakan prinsip triangulasi data, yaitu sejauh mana temuan-temuan lapangan benar-benar representatif. Untuk mendapatkan data yang benar-benar representatif, maka selalu dilakukan perbandingan antara hasil wawancara dengan observasi, hasil wawancara satu dengan lainnya, dan observasi satu dengan lainnya.

Hal terpenting dalam penelitian fenomenologi adalah aspek subjektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual

---

<sup>47</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Reasarch*. Jilid 3 (yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1990) hal. 136

<sup>48</sup> Moleong, *Op. Cit.* 117

para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup tersedia pelbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain, dan bahwa pengertian pengalaman kitalah yang membentuk kenyataan.<sup>49</sup>

Sebagai mana sifat data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka seluruh analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif, yaitu deskriptif. Karakteristik analisis kualitatif adalah bahwa antara pengumpulan dan analisa data merupakan proses yang simultan. Dari pengumpulan data kemudian dilakukan reduksi data untuk memilih data yang relevan dengan masalah pokok yang diangkat dalam penelitian ini.

## **F. Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, analisis data yang telah ditemui sejak pertama peneliti datang kelokasi penelitian, yang dilaksanakan secara intensif sejak awal pengumpulan data lapangan sampai akhir data terkumpul semua. Analisis data, dipakai untuk memberikan arti dari data-data yang telah dikumpulkan.

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan dalam suatu pola dan ukuran untuk dijadikan suatu kesimpulan. Jadi analisis berdasar pada data yang telah diperoleh dari

---

<sup>49</sup> Moleong, *Op.cit.* 9

penelitian yang sifatnya terbuka. Menurut Patton, analisis data merupakan proses pengurutan data, mengorganisasikan kedalam pola, kategori dan uraian dasar.<sup>50</sup> (Moleong 2002: 103)

Penelitian kualitatif data yang terkumpul sangat banyak dan dapat terdiri dari jenis data, baik berupa catatan lapangan dan komentar peneliti. Oleh karena itu, diperlukan adanya pekerjaan analisis data yang meliputi pekerjaan, mengatur, pengelompokan, pemberian kode, dan mengkategorikannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data termasuk dalam kategori pekerjaan analisis data. Data yang berupa catatan (*field notes*) sebagai bahan mentah, dirangkum, di ikhtisarkan atau diseleksi. Masing-masing bisa dimasukkan tema yang sama atau permasalahan yang sama Berdasarkan hal tersebut, Faisal mengemukakan bahwa:

Analisis kualitatif fokusnya pada petunjuk makna, deskripsi, penjernihan dan penempatan data-data masing-masing dan sering kali melukiskan dalam kata-kata dari pada dalam angka-angka. Untuk maksud tersebut, data perlu saja disusun dalam kategori tertentu. Karena dalam setiap catatan harian yang dihasilkan dalam pengumpulan data, apakah hasil wawancara atau hasil pengamatan perlu direduksi dan dirumuskan kedalam kategori, fokus, atau tema yang sesuai.<sup>51</sup>

Jadi laporan yang berasal dari lapangan sebagai bahan mentah disingkat dan dirangkum, direduksi lebih sistematis, difokuskan pada

---

<sup>50</sup> Moleong, lexy. Metode Penelitian Kualitatif, (Bandung: Rosdakarya, 2002) hal: 103

<sup>51</sup> Sanafiah Faisal. Format-format Penelitian Dasar dan Aplikasinya. (Jakarta: Rajawali Press 1990) hal 271

pokok-pokok yang penting sehingga lebih mudah dikendalikan dan mempermudah peneliti dalam mencari kembali data yang diperoleh jika diperlukan.

## 2. Display Data

Hasil reduksi perlu “*display*” secara tertentu untuk masing-masing pola, kategori, fokus, tema yang hendak difahami dan dimengerti duduk persoalannya. Display data dapat membantu peneliti untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian.

## 3. Mengambil Kesimpulan

Muara dari kesimpulan kegiatan analisis data kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang dihasilkan, dapat dimengerti berkenaan dengan suatu masalah yang diteliti. Dari sinilah lahir kesimpulan atau permasalahan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam (*depth*).

Dalam hal ini akan sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam: 1) Merinci fokus masalah yang benar-benar menjadi pusat perhatian untuk ditelaah secara mendalam; 2) Melacak, mencatat, mengorganisasikan setiap data yang relevan untuk masing-masing fokus masalah yang telah ditelaah; 3) Menyatakan apa yang dimengerti secara utuh, tentang suatu masalah yang diteliti.

## **G. Pengecekan Keabsahan Temuan**

Setiap penelitian standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif, penelitian tersebut dinamakan data.

Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 1991: 65) mengemukakan beberapa kriteria keabsahan data, sebagai berikut:

### **1. Credibility (derajat kepercayaan)**

Untuk mencapai credibility, maka ada sebuah pertanyaan yang diajukan yakni: apakah proses dan hasil penelitian “credible” dapat dipercaya dan di terima kebenarannya oleh pembaca.

Untuk memperoleh kriteria ini, digunakan teknik atau cara sebagai berikut, yaitu:

#### **a. Melakukan peer debriefing (diskusi).**

Peer debriefing adalah membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak berkepentingan atau tidak turut terlibat dalam penelitian ini sehingga dapat bersikap jujur, obyektif dan kritis.

#### **b. Melakukan triangulasi (cek ricek)**

Triangulasi adalah berusaha untuk mengecek kebenaran data dengan mencari sumber-sumber lain dengan menggunakan metode yang berbeda atau dengan waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini, triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi sumber data yaitu

membandingkan data wawancara antara informan yang lain (Snow ball)

- c. Melakukan member cek terhadap temuan di lapangan yang dapat dilakukan oleh peneliti adalah meminta pendapat kepada responden untuk menilai kebenaran data, tafsiran serta kesimpulan penelitian.

## 2. Transferability (keteralihan)

Untuk memenuhi derajat keteralihan peneliti harus menyajikan data dengan memperkaya deskripsi dan lebih terperinci. Maka yang perlu diperhatikan adalah lama penelitian, yakni penelitian yang dilakukan harus cukup lama untuk mengenal baik responden dan keadilan lapangan sehingga kehadiran peneliti tidak lagi mempengaruhi situasi dan peneliti mendapatkan kesempatan penuh untuk mengumpulkan data dan mengecek semua data yang diperlukan.

## 3. Depandibility (ketergantungan)

Untuk mengecek ini, peneliti harus banyak berdiskusi dengan pakar, konsultasi secara bertahap dengan demikian dapat diketahui kebenaran dan keterkaitan antara data mentah, data yang direduksi, rekonstruksi data sampai dengan akhir dari panel tersebut.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Moleong. Metode Penelitian Kualitatif. (Bandung Rosdakarya, 1991)hal 65

## H. Tahap-tahap Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, diantaranya:

### 1. Persiapan Penelitian

Persiapan penelitian yang dilakukan peneliti pertama kali adalah membuat proposal penelitian. Dilanjutkan dengan menyiapkan surat izin untuk melaksanakan penelitian, dalam hal ini meminta paka fakultas untuk menyiapkan surat izin melaksanakan penelitian di instansi yang menjadi tempat penelitian. Pada tanggal 2 Mei 2007.

### 2. Pelaksanaan Penelitian

Setelah surat izin dan rancangan penelitian sudah siap, maka pelaksanaanpun dimulai dengan mengumpulkan data-data tentang variabel yang ingin diteliti dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data dan instrumennya. Pada tanggal 7 Mei - 7 Juni 2007.

### 3. Pembuatan Laporan Penelitian

Pembuatan laporan dilakukan setelah semua data yang diinginkan oleh peneliti terkumpul dan hasilnya sudah dapat ditarik suatu kesimpulan. Dengan bantuan dan arahan dari dosen pembimbing, maka penelitian ini bisa diselesaikan dengan baik. Pada tanggal 22 Juni 2007.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Kancan Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian dan Sejarah Singkat Perusahaan

Penelitian tentang Studi Diskriptif Tentang Sistem Upah Kerja Pada Karyawan di PT Kusumasatria Dinasari Wisatajaya. Kusumasatria Dinasari Wisatajaya atau lebih dikenal dengan istilah Kusuma Agrowisata berlokasi di Kota Batu-Jawa Timur, 19 Km dari Kota Malang, dan berada pada ketinggian 680-1700 M diatas permukaan laut sudah terkenal sejak jaman dahulu sebagai kota tujuan wisata. Disamping hawanya yang sejuk, juga pemandangan alamnya yang indah karena kota Kota Batu dipagari Gunung Panderman (2040 m), dan Gunung Arjuno (3339 m), Gunung Kawi (2650 m). Oleh sebab terletak dipegunungan tersebut, maka Kota Batu sangat cocok untuk usaha pertanian *holtikultura* (sayuran, buah dan bunga). Hal paling menonjol untuk buahnya adalah apel. Tanaman Apel butuh daerah dataran tinggi atau kondisi iklim dingin tetapi kering dengan kelembaban udara rata-rata berkisar antara 60%-70%.

Kebun apel seluas 4 Ha pada tahun 1989, kemudian dikembangkan oleh Ir. Edy Antoro, begitu keluar dari PT. Perkebunan XXVI (sekarang PT PN XII) mengawali usahanya dibidang Agrowisata. Waktu itu tidak terpikirkan akan membuka usaha dibidang Agrowisata, yang dipikirkan hanyalah bagaimana menanam apel supaya hasilnya bagus. Bermodalkan

pengalaman yang dimilikinya, saat bekerja di perkebunan kopi PT. perkebunan XXVI di daerah Ijen Bondowoso, sebagai seorang *sinder* yang sangat menguasai hal-hal berkaitan dengan masalah budidaya tanaman. Kemudian memberanikan diri untuk menanam apel dan saat panen buah hasilnya cukup memuaskan. Tapi sayang, ketika itu harga apel dipasaran lokal Kota Batu sangat rendah karena bertepatan dengan datangnya panen raya.

Melihat kondisi ini, Pak Edy Antoro selanjutnya berspekulasi untuk menjual berkeranjang-keranjang apelnya ke Surabaya, dengan harapan harga yang diperoleh jauh lebih baik. Apel tersebut ditawarkan ke kios-kios mewah, pedagang apel jalanan dan para pengepul buah yang ada di Surabaya. Apa yang dia dapat? Ternyata apelnya itu ditawar atau dihargai lebih rendah dari harga buah apel di tingkat para pengepul di Kota Batu. Padahal, buah apel dari hasil panennya jauh lebih baik kualitas mutunya ketimbang rata-rata buah apel yang biasa dijual oleh pedagang di Kota Batu sendiri. Kemudian, daripada apel-apel tersebut dibawa pulang kembali ke Kota Batu, Pak Edy cukup minta buah apelnya dihargai tingkat grosiran di Surabaya, walaupun sebenarnya masih rugi untuk bea transport.

Akhirnya, para pedagang tersebut mau asalkan buah apel tersebut disortir terlebih dahulu. Setelah disortir oleh pedagang, apel yang tadinya 6 Kwintal sisa 25 Kg, yang dianggap memenuhi syarat atau grade yang dikehendaki. Dari pengalamannya ini, Pak Edy benar-benar kecewa dan

merasa terpukul, sampai akhirnya dia berinisiatif untuk menjual buah apelnnya langsung petik di kebun. Waktu itu, untuk pertama kalinya dia hanya mengenakan biaya Rp 2.500,-/orang dan dapat memetik sendiri serta makan sepuasnya. Bila pengunjung ingin membawa pulang, apel-apel yang telah dipetik itu harus ditimbang dan dibayar Rp 2.500/Kg. Dengan sistem dan pasangan harga tersebut, menurut Keterangan Ir. Edy Antoro sudah mengantongi keuntungan paling tidak Rp 600,-/Kg karena harga apel di pasaran Rp 1.900/Kg. Sedangkan, pengunjung yang membayar Rp 2.500,-/orang dan makan buah apel sepuasnya, paling banyak menghabiskan atau memakan 5 buah apel saja dan itu setara dengan 1 Kg buah apel.

Keberhasilan ini tidak sampai di sini, selanjutnya pada tahun 1992 Ir. Edy mulai membangun *cottage* sebanyak 16 kamar di tengah-tengah areal kebun apel dan diperluas hingga 8 Ha, begitu juga ditanami dengan buah-buahan yang lain seperti jeruk dan lain-lain. Pada tahun berikutnya 1993, Ir. Edy menambah kamar *cottage* nya menjadi 66 buah yang dilengkapi dengan fasilitas: kolam renang, restaurant dan ruang pertemuan. Kondisi ini terus membaik dan berkembang, dan sampai tahun 1994 jumlah kamar bertambah menjadi 84. Tahun 1995 dibangunlah hotel dengan 3 lantai, sehingga total kamar menjadi 152 ruangan dan fasilitas terus ditambah, antara lain: Lobby, 3 Restaurant, 8 Ruang pertemuan dan 2 Lapangan Tenis. Pada tahun 1996 untuk menambah objek wisata Agro, dibangun

pula rumah kaca (Green House) untuk tanaman hias dan menanam kopi jenis Arabika Kate dengan luas 9 Ha.

Berikutnya, pada tahun 1998-2000 Ir. Edy menambah jenis tanaman di kebunnya untuk wisata Agro, antara lain strawberry dan kedua kalinya membangun Green House untuk jenis tanaman sayur dan hidroponic lainnya. Pada tahun yang sama pula dibangun “Home Industry” dengan bahan utama buah apel, yang dapat memproduksi sari apel, jenang apel, wingko apel, selai apple, brem apel dan cuka apel. Pada tahun 2002 peralatan industri ini sudah mulai modern (*boiler*) dan mulai dikenal atau sudah menjangkau daerah Jawa Timur, Jawa Tengah, Jakarta, dan Bali.

Pada tahun 2002, juga didirikan **KLINIK AGRIBISNIS** yang bertujuan sebagai pusat kajian agribisnis dan pertanian organik untuk memberdayakan para petani apel, khususnya para petani di Indonesia dan dunia agribisnis Tanah Air. Programnya adalah pelatihan pelatihan bercocok tanam (*trainning*), studi banding, seminar, kajian-kajian dan juga lebih memasyarakatkan wisata Agro di kalangan masyarakat dengan membuat paket-paket wisata yang bekerjasama dengan biro perjalanan atau travelling.

Sekarang Home Industry Agrowisata, sudah mampu menyerap kurang lebih 208 karyawan yang tersebar di masing-masing departemen, baik karyawan kontrak maupun karyawan tetap. Berikut data masing-masing karyawan tetap dalam tabel :

**Tabel: 4.1**  
**Data Masing-Masing Karyawan Tetap**

No	Departemen	Laki-Laki	Perempuan	Total
1	K.U.A	12	17	39
2	B.T.T	31	27	58
3	B.T.S	20	18	38
4	K.A.A	11	5	16
5	F & B	18	7	25
6	Marketing	6	6	12
<b>Total</b>				<b>186</b>

**Tabel: 4.2**  
**Data Masing-Masing Karyawan Kontrak**

No	Departemen	Laki-Laki	Perempuan	Total
1	K.U.A	2	1	3
2	B.T.T	2	0	2
3	B.T.S	1	0	1
4	K.A.A	5	3	8
5	F & B	2	2	4
6	Marketing	2	2	4
<b>Total</b>				<b>22</b>

Keterangan:

K.U.A : Keuangan Umum dan Administrasi

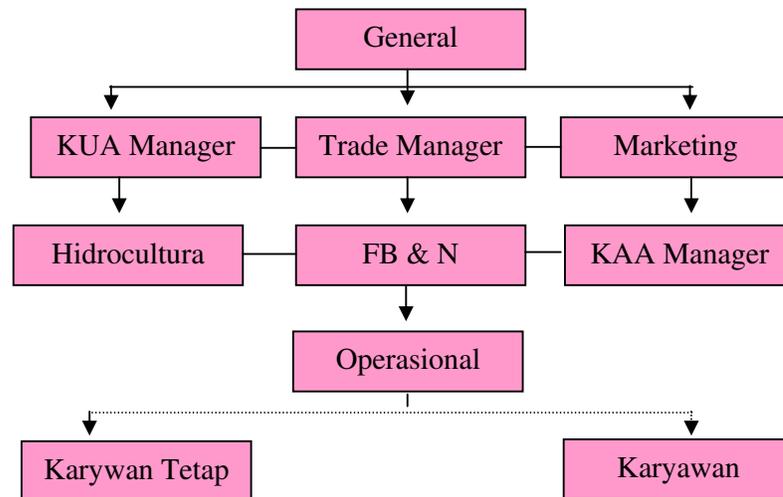
K.A.A : Klinik Agribisnis dan Agrowisata

F & B Entertainment : *Food And Beverage Entertainment*

B.T.T : Budidaya Tanaman Tahunan

B.T.S : Budidaya Tanaman Semusim

### 3. Struktur Organisasi PT. Kusuma Satri Dinasasri Wisatajaya



Adapun personil atau nama-nama orang yang menduduki masing-masing jabatan di atas, yaitu:

- a. Manajer Umum : Djemain Djanoed
- b. Manajer Operasional : Y. Yulius Kayadu
- c. Manajer KUA : Suwaji
- d. Manajer Marketing : Totok Yulianto
- e. Manajer Budidaya Tanaman : Emy Muryati
- f. Manajer FB dan Ent : Edy Sudarmadi
- g. Manajer KAA : Edy Sudarmadi
- h. Manajer Perdagangan : Totok Yulianto

#### **4. Visi dan Misi PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya**

- a. VISI : Menjadi wahana produktif dan berpartisipasi dalam pengembangan agrobisnis dan agrowisata di Indonesia agar berdaya guna dan berhasil guna secara optimal.
- b. MISI : 1). Berperan secara aktif dalam pembangunan berwawasan lingkungan, peningkatan perekonomian regional, budidaya tanaman dan pengembangan agrobisnis dan agrowisata agar dapat berhasil guna dan berdaya guna.  
2). Memberikan pelayanan terbaik bagi setiap konsumen/ pengunjung dan menciptakan hubungan saling menguntungkan satu sama lain.

#### **B. Laporan Pelaksanaan Penelitian**

Telah dikemukakan sebelumnya, bahwa peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrument itu sendiri. Maka, keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam proses pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar dan subyek penelitian, sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai (Moleong, 1999: 327).

Pada penelitian ini, keikutsertaan peneliti dengan latar dan subjek penelitian berjalan kurang lebih selama satu bulan (Mei-Juni 2007). Selama rentang waktu itulah, peneliti berusaha menggali data sebanyak-banyaknya dari ketiga sumber yang tidak berbeda dan berubah. Sehingga, dapat

dipastikan bahwa data yang peneliti peroleh bisa dipastikan keabsahannya. Penelitian difokuskan pada karyawan yang berada di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya.

Observasi dilakukan dalam beberapa tahap: *pertama*, observasi dilakukan dengan mengikuti program Praktik Kerja Lapangan Profesi (PKL), pada bulan Juli sampai Agustus 2006 dengan menggali dan melakukan pengamatan langsung serta meminta arsip-arsip perusahaan yang mendukung data penelitian, seperti data karyawan, struktur organisasi dan aturan-aturan dalam perusahaan.

*Kedua*, observasi dilakukan pada tanggal 1 Juli 2007 dengan mendata sejumlah populasi dan sampel penelitian. Setelah populasi dan sampel penelitian di dapat, maka pada tanggal 24 Juli dilanjutkan dengan menggali data dengan wawancara kepada sejumlah karyawan yang bersedia dijadikan subjek penelitian.

Selain keikutsertaan dengan latar dan subjek penelitian, peneliti juga tekun melakukan pengamatan (observasi) sesuai dengan yang diorientasikan dalam penelitian. Artinya, dalam hal ini peneliti tidak hanya ikut serta dalam pengambilan data dengan teknik wawancara melainkan juga dengan tekun peneliti ikut serta atau berpartisipasi terhadap kondisi latar dan subjek penelitian. Dengan ketekunan pengamatan ini, diharapkan bahwa data yang diperoleh oleh peneliti benar-benar bisa dipastikan kevaliditasannya.

### C. Penyajian Data

#### 1. Deskripsi Sistem Upah di PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya

Secara umum di perusahaan PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya ini, menerapkan sistem penggajian atau upah karyawan berdasarkan *grade* yang berlaku, gaji berdasarkan tawar menawar pada awal kontrak, gaji berdasarkan UMR harian yang berlaku dengan waktu kerja karyawan minimal 4 jam perhari. Setiap golongan atau grade menerima UMR dan hak-hak yang berbeda. Semua karyawan menerima tunjangan keluarga, tunjangan masa kerja dan tunjangan golongan, kecuali bagi karyawan lepas. Sedangkan, untuk karyawan tetap disamping menerima tunjangan keluarga, tunjangan masa kerja, tunjangan golongan, mereka juga berhak menerima tunjangan hari raya (THR) dan tunjangan rekreasi untuk dua tahun sekali. Diberlakukan sistem cuti bagi semua karyawan. Semua fasilitas yang diberikan, bertujuan agar menumbuhkan semangat bagi karyawan sehingga kinerjanya semakin bisa ditingkatkan.

Pada umumnya karyawan berharap mendapatkan gaji, jam kerja, hak-hak istimewa sesuai dengan pekerjaan, jaminan tidak akan dikeluarkan secara mendadak, diperlakukan secara layak, memberi pekerjaan dan sarana yang memenuhi kebutuhan, memberi peluang untuk tumbuh dan belajar terus, memberi umpan balik tentang bagaimana hasil pekerjaan mereka. Meskipun ada sebagian karyawan yang harapannya kurang terpenuhi, tapi mereka menyadari kemampuan kerja mereka dan keadaan perusahaan yang sering kali naik turun dalam hal perekonomian.

Tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut, maka akan membuat mereka merasa kurang puas dan dirugikan, baik dalam hal prestasi yang tidak berkembang, maupun tentang upah kerja yang mereka dapatkan. Karena kondisi ini, bagi karyawan yang mempunyai potensi lebih, mereka memilih untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dan upah yang lebih memuaskan. Tapi, bagi karyawan yang merasa memiliki kemampuan terbatas dan belum banyak mendapatkan pengalaman kerja di perusahaan, mereka memilih akan tetap bertahan diperusahaan, dari pada tidak bekerja sama sekali mengingat kebutuhan hidup yang selalu meningkat.

Mencermati realitas di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam untuk sistem upah kerja karyawan ini. Melihat, ada beberapa hal yang dinilai masih menjanggal dan terkesan seringkali karyawan kurang mendapatkan hak-hak dan kewajiban yang layak dalam hal pekerjaan dan prestasi yang dihasilkan dalam sebuah perusahaan.

Tetapi dalam perusahaan ini, untuk menghindari beberapa ketimpangan karyawan dan perusahaan seperti di atas dan meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan. Perusahaan PT Kusumasatria Dinasari Wisatajaya, disamping menerapkan upah harian juga memberikan upah mingguan untuk karyawan yang temporer, yang bekerja secara terus menerus dalam beberapa minggu, dan upah bulanan bagi karyawan tetap. Hal ini, sesuai dengan pernyataan Mr. "X" selaku Koordinasi KAA yang mengatakan:

*Sistem upah karyawan di sini didasarkan pada grade yang dimiliki. Berdasarkan upah bulanan yaitu bagi karyawan tetap ditambah tunjangan-tunjangan yang ada yaitu kesehatan, rekreasi, keluarga, hari raya, mingguan bagi karyawan yang bekerja dalam beberapa minggu berturut-turut, dan upah harian buat karyawan yang tidak tetap dan jangka waktu yang singkat, begitu Tih.*

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa ada tiga sistem upah di perusahaan tersebut, yaitu sistem upah berdasarkan harian, mingguan, dan bulanan. Upah diberikan berbeda-beda sesuai dengan profesi masing-masing.

Pendapat Mr. "X" di atas, sedikit berbeda dengan pendapat "P" (karyawan) justru menurutnya:

*Setahu saya karyawan tetap itu dapat tunjangan-tunjangan, tapi yang kontrak tunjangannya cuma kesehatan, hari raya tok. Itu Mbak setau saya. Saya juga pingin lo Mbak dapat tunjangan keluarga hahaha tapi ya saya masih karyawan biasa. Tapi ya percuma mbak kerja ngoyo kalo gaji Cuma segitu, atasan taunya kalo kerja kita jelek pas bagus ga dilihat.*

Sejalan dengan pendapat Mr. "X" dan "P" tersebut, sebagai karyawan kontrak yang selama ini merasa tidak mendapatkan tunjangan apa-apa kecuali kesehatan. Juga, berharap untuk mendapatkan tunjangan lainnya, selain tunjangan kesehatan.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat responden sebelumnya, menurut "I" yang juga salah seorang karyawan PT Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya, mengatakan:

*Ga ngerti Mbak, aku karyawan harian. Kalau yang kaya aku ga entuk tunjangan, aku kan cuma karyawan harian, dibutuhno yo teko ga yo nganggur.*

Berdasarkan beberapa pendapat yang diperoleh dari ketiga sumber di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem upah di perusahaan ini menggunakan sistem upah bulanan, mingguan, dan harian untuk karyawan. Bagi karyawan tetap akan mendapatkan beberapa tunjangan, dan bagi karyawan kontrak hanya mendapatkan tunjangan kesehatan. Sedangkan, karyawan harian tidak mendapatkan tunjangan apa-apa dan hanya mendapatkan upah.

**Tabel: 4.3**

**Matrik Deskriptif Teratur Tentang Sistem Upah Karyawan**

<b>Interviewer</b>	<b>Interviewee</b>
<b>Sistem Upah Karyawan</b>	<b>Responden 1</b>
	Sistem upah karyawan disini didasarkan grade yang dimiliki. Berdasarkan upah bulanan yaitu bagi karyawan tetap ditambah tunjangan-tunjangan yang ada yaitu kesehatan, keluarga, rekreasi, hari raya dan lain-lain. Mingguan bagi karyawan yang bekerja dalam beberapa minggu berturut-turut, dan upah harian buat karyawan yang tidak tetap dan bekerja untuk waktu yang singkat.
	<b>Responden 2</b>
	Karyawan tetap mendapat tunjangan-tunjangan, bagi karyawan kontrak mendapat tunjangan kesehatan, hari raya.
	<b>Responden 3</b>
	Karyawan harian tidak mendapatkan tunjangan hanya upah saja.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dilapangan, terdapat perbedaan argumen dari masing-masing responden, tentang pentingnya upah dalam bekerja. Misalnya, menurut "P" karyawan Agro Wisata mengungkapkan:

*Gaji itu ora penting Mbak, aku kerjo cuma cari pengalaman. Pekerjaan ku ga sesuai dengan sekolah ku dulu. Tapi kerja di sini ada pengalaman baru. Temannya tambah banyak. Nanti kalau ada yang lebih baik pindah, kan pasti butuh pengalaman kerja.*

Tujuan bekerja tidak hanya mencari nafkah untuk kebutuhan sehari-hari demi mencukupi kebutuhan hidup. Tetapi, ada juga yang mengatakan bahwa upah bukan faktor utama dalam bekerja, pengalamanlah yang di utamakan selama ini. Karena dengan adanya pengalaman bekerja nantinya akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Dan lebih banyak pengalaman itu lebih baik.

Berbeda dengan "P", menurut "R" (Karyawan Agro Wisata) mengatakan bahwa:

*Ya saya kerja tujuan ku ya cari duit Mbak, buat makan dan kebutuhan yang lain, kalo ga ada duit dari mana saya dan keluarga bisa makan. Sekarang biaya sekolah juga mahal, anak ku ya pada sekolah. Meski gaji ndak seberapa tapi kan ada.*

Perspektif "R", faktor yang paling utama dalam bekerja adalah mendapatkan upah, agar bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari. Sehingga bisa menyekolahkan anak-anaknya dan membahagiakan keluarganya.

Sedangkan, "J" (karyawan Agro Wisata) dalam masalah penting tidaknya upah kerja ini mengatakan:

*Dulu waktu pertama kerja disini saya lebih mementingkan pengalaman, tidak apa-apa mendapatkan upah sedikit yang penting bisa beli rokok sendiri tanpa minta orang tua, tapi kalau sekarang ya tidak lagio pengalaman tepi ya upah yang sesuai dengan kerja ku. Tapi kadang aku kecewa, karena upah tidak sesuai kinerja ku. Banyak salahnya dari pada benarnya. Atasan hanya tau jeleknya. Tapi yo mau gimana saya masih pengen kerja, semoga mendapatkan posisi yang bagus sehingga mendapatkan*

*tunjangan apalagi sekarang banyak anak PKL berarti pendapatan tambahan berkurang.*

Pendapat "J" sebagai karyawan biasa tersebut, yang lebih mementingkan mendapatkan upah, dikarenakan pengalaman sudah diperolehnya dulu. Upah yang diterima dengan kinerja yang dilakukan tidak seimbang, sehingga menyebabkan kekecewaan. Sementara tidak ada kepedulian dari atasan. Ditambah lagi sebagian pendapatannya berkurang dengan ada banyaknya mahasiswa yang melakukan PKL diperusahaan tersebut.

Data yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut, dapat ditemukan adanya suatu perbedaan dan persamaan antara responden yang satu dengan responden yang lain, secara umum mereka membenarkan bahwa pengalaman penting dalam dunia kerja. Tetapi dengan seiring perjalanan waktu upah juga harus diutamakan. Karena semakin bertambahnya kebutuhan yang ada.

Setiap responden memiliki perspektif yang berbeda terhadap pentingnya upah ini. Ada yang mengatakan upah sangat penting untuk keperluan sehari-hari, sehingga tercapailah apa yang diharapkan. Ada juga yang mengatakan dari pada upah lebih penting lagi adalah pengalaman. Karena dengan pengalaman yang ada, bisa mendapatkan pekerjaan yang lebih bagus dan tentunya juga mendapatkan upah yang sangat memuaskan.

Tabel: 4.4

## Matriks Deskriptif Teratur Tentang Pentingnya Upah Karyawan

Interviewer	Interviewee
Pentingnya Upah	<b>Responden 1</b>
	Pengalaman lebih penting dari pada upah, ketika sudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik pindah kerja.
	<b>Responden 2</b>
	Tujuan bekerja biar mendapatkan upah, untuk menghidupi kebutuhan sehari-hari.
	<b>Responden 3</b>
	Pengalaman memang penting tetapi dengan semakin bertambahnya usia dan keluarga yang diprioritaskan adalah upah, meskipun upah yang diberikan kadang tidak sesuai dengan kinerja.

Hasil penelitian ini, setidaknya telah ditemukan adanya kesamaan secara teoritis dengan realitas dilapangan tentang pentingnya upah yang mempengaruhi perilaku dan pandangan karyawan, terutama dalam produktivitas kerja yang dihasilkan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi besar kecilnya upah pada karyawan yaitu: penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh atau organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, peraturan pemerintah, biaya hidup (*cost of living*), posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, kondisi perekonomian nasional dan jenis sifat pekerjaan.

Di samping ketentuan minimum yang berlaku juga adanya kesepakatan kerja bersama tentang sistem upah antara pengusaha dengan karyawan yang telah dibicarakan selama 1 tahun kedepan dan 6 tahun yang akan datang. Sehingga sudah adanya perjanjian dari awal antara

karyawan dan perusahaan. Hal ini, sesuai dengan pendapat Mr. "X" (Nama samaran) selaku koordinator KAA Perusahaan Agro Wisata yang mengatakan:

*Begitu raih, faktor yang mempengaruhi besar kecilnya upah itu dilihat dari ketentuan minimum yang berlaku dan kesepakatan pengusaha selama 1 tahun kedepan dan 6 tahun yang akan datang.*

Dari hasil wawancara ini sekali lagi peneliti menegaskan bahwa faktor besar kecilnya upah bisa diukur dari ketentuan minimum yang berlaku dengan kesepakatan kerja terlebih dahulu sebelum diterima kerja di perusahaan. Karena masalah upah sangatlah rentan. Pendapat Mr. "X" tersebut, di benarkan oleh "Z" (Nama samaran) salah satu karyawan di Perusahaan Agro, menurutnya:

*Ya faktor itu kan bisa dilihat dari kesepakatan Mbak, kalau tidak ada kesepakatan pasti tidak mau. Upah itu kan sensitif. Meskipun kadang upah yang diberikan ada yang tidak sesuai dengan UMR yang berlaku.*

Sejalan dengan pendapat dari Mr. "X" dan "Z" di atas, yang notabene sebagai karyawan kontrak mengatakan bahwa tanpa adanya kesepakatan besar kecilnya upah terlebih dahulu pasti karyawan tersebut tidak akan mau bekerja, karena besar kecilnya upah sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Pengalaman dan lamanya kerja juga sangat mempengaruhi besar kecilnya upah, sehingga bagi karyawan lama dan baru ada perbedaan mengenai gaji.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat responden sebelumnya, menurut "M" salah seorang karyawan mengatakan bahwa:

*Besar kecilnya upah karyawan itu kan hasil kesepakatan bersama antara karyawan dan perusahaan tersebut, dan itu tidak hanya berlaku disini tapi semua perusahaan. Selain itu faktor pengalaman dan lamanya kerja juga dipertimbangkan Mbak.*

Berdasarkan beberapa pendapat yang diperoleh dari ketiga sumber diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya upah di Perusahaan Agro Wisata ini berdasarkan minimum yang berlaku dan kesepakatan bersama. Selain itu, pengalaman dan lamanya kerja juga sangat mempengaruhi upah. Antara karyawan dan perusahaan. Karena upah adalah masalah yang sangat sensitif.

**Tabel: 4.5**  
**Deskriptif Teratur Tentang Faktor**  
**Yang Mempengaruhi Besar Kecilnya Upah**

Interviewer	Interviewee
Faktor Yang Mempengaruhi Besar Kecilnya Upah	<b>Responden 1</b>
	Faktor yang mempengaruhi besar kecilnya upah itu dilihat dari ketentuan minimum yang berlaku dan kesepakatan pengusaha selama 1 tahun kedepan dan 6 tahun yang akan datang.
	<b>Responden 2</b>
	Bisa dilihat dari minimum yang berlaku dan kesepakatan. Tanpa ada kesepakatan tidak akan mau, karena upah adalah hal yang sensitif.
	<b>Responden 3</b>
	Besar kecilnya upah karyawan dilihat dari hasil kesepakatan bersama antara karyawan dan perusahaan tersebut, tidak hanya berlaku disini tapi semua perusahaan.

Untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, dalam menetapkan jumlah gaji harus bersifat dinamis, artinya harus sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi. Sehingga, upah harus mendapat perhatian khusus yang sungguh-

sungguh dan harus memiliki dasar yang rasional dan kuat karena mencerminkan upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan para karyawan sebagai salah satu sumber daya manusia yang sangat potensial.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **Deskripsi tentang Sistem Upah**

Hasil penelitian (*research*) yang telah dilakukan di PT. Kusumasatria Dinasari Wisatajaya Kota Batu-Jawa Timur, terhadap ketiga subjek penelitian ditemukan bahwa sistem upah berdasarkan grade. Yaitu dengan sistem upah bulanan bagi karyawan tetap, mingguan bagi karyawan yang bekerja dalam minggu berturut-turut, dan harian bagi karyawan panggilan. Bagi karyawan tetap akan mendapatkan beberapa tunjangan yaitu tunjangan hari raya, kesehatan, rekreasi, keluarga, dan bagi karyawan kontrak hanya mendapatkan tunjangan kesehatan dan hari raya. Sedangkan karyawan harian tidak mendapatkan tunjangan apa-apa dan hanya mendapatkan upah kerja.

Adanya pemberlakuan sistem upah yang berbeda tersebut, akan memberikan kesan yang bervariasi pada karyawan. Ada yang menjadikannya sebagai sebuah motivasi untuk bisa bekerja lebih baik dan sebaliknya tidak menutup kemungkinan bahwa sikap yang buruk terhadap upah tersebut dapat membuat karyawan menjadi resah dan berkeinginan keluar dari perusahaan.

Ketika seorang karyawan merasa bahwa upah atas hasil kerja yang mereka terima adalah kurang atau tidak sesuai dan tidak adil bagi mereka terima, maka karyawan tersebut akan timbul ketiadaakpuasan.

Ketidakpuasan terhadap imbalan dapat mempengaruhi usaha karyawan dalam bekerja serta dapat mengendorkan semangat kerja karyawan sehingga dampaknya akan mengenai pula pada perusahaan juga.

Seperti halnya pada perusahaan Agro wisata ini, tidak ada penyeimbangan kinerja karyawan dengan upah yang diterimanya. Kalau ini terjadi terus menerus dipastikan perusahaan akan mengalami kerugian, rugi karena akan kehilangan orang yang ahli dibidangnya masing-masing, sehingga kerja mereka tidak optimal. Dan bisa dipastikan karyawan akan mengalami stres sehingga menurunkan motivasi kerja. Adanya perhatian hal-hal tersebut, dengan memberikan upah yang sesuai, memadai dan adil bagi karyawan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat dan hal ini akan mengarah pada peningkatan komitmen dan produktivitas kerja yang semakin tinggi.

Upah atau gaji kerja sebaiknya diberikan secara nondiskriminatif, haruslah terbuka, dan dapat dipertahankan serta sesuai dengan kepentingan umum. Persoalan kewajaran dan nondiskriminatif memang jarang disikapi dengan jujur di lingkungan organisasi. Penggajian terhadap karyawan dianggap pribadi dan rahasia. Semakin maju suatu sistem semestinya semakin terbuka sistem itu.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja ialah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian

dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga mendapatkan imbalan dari hasil kerja yang berubah. Jadi pada hakikanya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya akan tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik lagi

Upah sangat penting bagi semua orang yang bekerja, dengan adanya upah manusia bisa memenuhi kebutuhannya sehari-hari selain itu juga bertujuan untuk mencari taraf hidup yang lebih layak lagi. Tidak bisa dipungkiri bahwa manusia bekerja adalah untuk mencari nafkah, oleh karena itu masalah upah sangat lah penting. Sehingga karyawan belombalomba mendapatkan pekerjaan yang berkualitas baik.

Karyawan yang profesinya sebagai guide, merasa terganggu dengan banyaknya mahasiswa dan siswa yang mengikuti program PKL di perusahaan tersebut, dikarenakan penghasilannya diluar upah tiap minggunya sedikit berkurang. Karena posisi mereka telah tergantikan. Dengan kenyataan yang seperti ini seharusnya perusahaan juga benar-benar memperhatikan, karena sangat merugikan karyawan. Meski disisi lain perusahaan akan mendapat keuntungan dengan pendapatan-pendapatan tambahan tersebut.

Terlepas dari upah yang mereka cari, pengalaman juga dianggap sangat penting, karena dengan adanya pengalaman kerja yang banyak mereka akan merasa lebih puas. Sehingga nanti ketika harus mencari pekerjaan yang lain, mereka sudah mempunyai pengalaman kerja. Pengalaman memang sangat dibutuhkan ketika sedang mencari pekerjaan,

tetapi lama-kelamaan seseorang itu akan lebih mementingkan upah, untuk kelangsungan hidupnya kedepan

Upah yang diberikan perusahaan masih sering dipertanyakan, apakah sudah sesuai UMR atau belum. Karena semuanya masih kabur, ada sebagian karyawan yang menganggap upah yang diberikan belum sesuai dan ada yang mengatakan lebih dari cukup. Karyawan harian yang merasakan hal seperti itu, akan tetapi mereka tetap harus bekerja karena dengan bekerja mereka bisa mendapatkan penghasilan. Upah yang diberikan seharusnya sesuai dengan UMR yang berlaku, entah pada karyawan kontrak, maupun tidak. Karena orang yang bekerja harus mendapatkan hak yang sama, yaitu upah. Pemberian upah harus sesuai dengan kemampuan yang ada tetapi harus tetap sesuai dengan UMR. Ketika itu tidak terpenuhi maka terjadi tidak adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Sehingga, karyawan akan merasa kinerjanya tidak dihargai.

Perusahaan dalam menetapkan jumlah gaji atau upah harus bersifat dinamis, artinya harus sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi. Sehingga upah harus mendapat perhatian khusus yang sungguh-sungguh dan harus memiliki dasar yang rasional dan kuat karena mencerminkan upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan para karyawan sebagai salah satu sumber daya manusia yang sangat potensial.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan:

Sistem upah karyawan di PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya berdasarkan grade, yaitu :

##### A. Sistem upah bagi karyawan tetap

Sistem upah bulanan

Gaji diberikan pada karyawan dengan sistem upah bulanan bagi karyawan yang menduduki jabatan struktural. melakukan kontrol, koordinasi dan pengawasan (kepala departemen, tenaga administrasi, pengawas kebun dan pengawas gudang). Bagi karyawan tetap, akan mendapatkan beberapa tunjangan yaitu tunjangan hari raya, kesehatan, rekreasi, bagi yang sudah berkeluarga akan mendapatkan tunjangan keluarga.

##### B. Sistem upah bagi karyawan kontrak dibagi menjadi dua,yaitu:

###### a. Sistem upah borongan

Gaji diberikan pada karyawan dengan sistem upah borongan, bagi karyawan yang menduduki jabatan sebagai karyawan bagian pemasaran dan penjualan (*sales persons*)

b. Sistem upah harian lepas

Gaji diberikan pada karyawan dengan sistem upah harian, bagi karyawan dengan tugas-tugas operasional harian, mengurus kebun, menjaga kebersihan dan sebagainya.

**B. Saran-saran**

1. Bagi PT. Kusumasatria Dinasasri Wisatajaya

- a. Sistem upah yang diterapkan perusahaan, hendaknya menggunakan sistem upah berdasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Pangkat seseorang pada umumnya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dengan kata lain, penentuan gaji pokok pada umumnya didasarkan pada prinsip *human capital*, yaitu bahwa gaji seseorang sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapai.
- b. Perusahaan selalu bersikap terbuka (*fair*), tentang berbagai hal yang menyangkut keuangan perusahaan, termasuk proses produksi terhadap karyawan.
- c. Bila kondisi ini, mampu dilakukan dengan baik oleh perusahaan maka akan tercipta keharmonisan kerja antara karyawan dan pimpinan, dan berakibat pada produktivitas kerja yang baik.

2. Bagi Karyawan

- a. Karyawan hendaknya mampu bekerja secara baik, maksimal dan jujur untuk perusahaan sesuai dengan *job description* dan *job specification* pada jabatannya masing-masing.

- b. Selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga perusahaan juga tidak segan untuk memberikan apa yang menjadi hak-hak dan kewajibannya secara proporsional.
  - c. Bersikap bersahaja dan terbuka terhadap berbagai hal yang dinilai kurang menguntungkan bagi karyawan, untuk kemudian disampaikan dengan cara yang baik kepada pimpinan perusahaan dan didiskusikan bersama.
3. Bagi peneliti Selanjutnya

Dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan maupun bobot yang diberikan. Selanjutnya penulis berharap semoga hasil karya tulis ini bermanfaat sebagai tambahan pengetahuan maupun sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya. Supaya dapat melakukan penelitian yang lebih berbobot lagi dimasa yang akan datang

- a. Jadikan hasil penelitian ini sebagai tambahan *stock of knowledge* dalam merumuskan penelitian selanjutnya.
- b. Perhatikanlah kelebihan-kelebihan dalam penelitian ini dan tinggalkanlah semua hal yang menjadi kekurangan hasil penelitian ini.
- c. Untuk mendapatkan hasil optimal untuk penelitian selanjutnya, sering berdiskusilah kepada para ahli penelitian dari berbagai disiplin keilmuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- ..... 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Sikap dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brennan, W, Charless. 1953. dalam bukunya *Wage Administration*. Jakarta
- Burhan, Bungin, dan Heru Irianto. 2003. *Pokok-pokok Penting dalam Wawancara dalam Metode penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Konteporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Dessler, D. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo.
- Faisal, Sanafiah. 1990. *Format-Format Penelitian Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Flippo, Edwin, B. 1983. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gottschalk, Louis. 1993. *Mengerti Sejarah*. Jakarta: UI Press
- Hadi, Sutrisno. 1990. *Metodologi Reasarch*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi II. Cetakan ke Empat. Yogyakarta: BPF.
- ..... 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberti.
- Hasibuan, S. P. Malayu. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- ..... 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- James, Spradley. 2007. *Metode Etnografi*. Yogyakarta: Tiara Wacana

- Lapierre. 1934. Dalam Allen, Guy Dsn Edgley. 1981
- Martoyo, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Meier . 1965. *Sistem pengupahan*. Jakarta
- Moekijat. 1992. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta
- Moleong, Lexy J. 1995. *Metode Penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- ..... 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Parsudi, Suparlan. 1983. *Metode Pengamatan*. Jakarta: Direktorat sejarah dan nilai tradisional direktorat jendral kebudayaan departemen pendidikan dan kebudayaan
- Rahman, Afzalur. 1995. *Doktrin Ekonomi Islam*. Jilid 2. Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf. \
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Suryabrata, Sumardi. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali.
- Suryana. 2000 *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Siagian P. Sondang. 1987. *Manajemen Suatu Pengantar*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN Edisi ke-3, Cetakan ke-1.
- Simanjuntak, J. Prayaman. 2004. *Sistem Pengupahan*. Bandung: Rineka Cipta.
- Wungu, Jiwo. 2003. *Merit System*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.