

**PENGARUH SISTIM' UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
PADA P.T. DOX DAN PERKAPALAN SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat-Syarat dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Perusahaan**

Oleh :

RUGAIYA ABDUL

No. Pokok: 3406/PE

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
1981**

Surabaya, ...13.Juli.1981.....

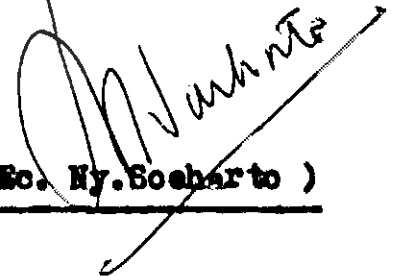
Disetujui dan diterima baik
oleh :

Dosen Pembimbing:



(Dra.Ec. Jula Saloh)

Ketua Jurusan:



(Dra.Ec. Ny. Soeharto)

KATA PENGANTAR

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat-syarat yang diwajibkan untuk menempuh ujian mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Airlangga.

Pemilihan judul "PENGARUH SISTEM UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA P.T. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA" ini timbul karena keinginan penulis untuk ikut berpartisipasi dengan pihak P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya dalam memecahkan masalah penurunan produktivitas kerja. Dalam menanggulangi penurunan produktivitas kerja ini, dianggap perlu untuk merubah sistem upah yang diterapkan perusahaan. Pembahasan ini dititik beratkan pada personnel management yang berhubungan dengan sistem upah, sejauh kemampuan yang ada pada penulis. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Eo. Judo Saloh selaku Dosen Pembimbing.
2. Bapak Pimpinan dan para dosen serta seluruh pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan pada penulis.
3. Bapak Ir. Soedarsono Direktur Utama P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.
4. Bapak M.ohamad Hasan M.So. Kepala Bagian P.P.C. P.T.

Dok dan Perkapalan Surabaya.

5. Bapak Drs.Eo. Bambang Shattyono Kepala Bagian Personalia dan Umum P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.
6. Bapak Widodo Gunawan Kepala Sub Bagian Persiapan Produksi P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.
7. Rekan-rekan yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung.
8. Terutama pada Ayahanda, Almarhumah Ibunda serta Adik tercinta dengan penuh rasa sayang telah memberikan bimbingan, dorongan semangat yang kuat demi terwujudnya skripsi ini.

Semoga mereka mendapat pahala dari Tuhan Yang Maha

Esa.

Amin.

Penyusun.

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	ix
 B A B	
I. PENDAHULUAN	1
1. Pandangan Umum	1
2. Penjelasan Judul	2
3. Alasan Pemilihan Judul	3
4. Tujuan Penyusunan Skripsi	4
5. Sistematika Skripsi	5
6. Metodologi	7
6.1. Formulasikan pokok	7
6.2. Hipotesa kerja	8
6.3. Ruang lingkup analisis	8
6.4. Pengumpulan data	8
II. Dasar-dasar Teoritis	10
1. Pengertian Upah	10
2. Peranan Upah	11
3. Macam-macam Mотив pengupahan Upah	12
4. Sistem Upah Incentive	14
5. Pengertian Produktivitas dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya	29

B A B	Halaman
6. Motivasi dan Jenis-jenisnya	36
7. Pengertian Job Analysis, Job Description, Job Specification dan Job Evaluation	40
8. Sistem-sistem Job Evaluation	43
III. Deskripsi Perusahaan	52
1. Sejarah Perusahaan Secara Singkat	52
2. Lokasi Perusahaan	53
3. Struktur Organisasi	53
4. Proses Produksi	57
5. Fasilitas Produksi Perusahaan	62
6. Sistem Upah yang Diterapkan Perusahaan.	65
IV. Analisa Praktis pada P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya	93
1. Masalah yang Dihadapi Perusahaan	93
2. Analisa Sistem Upah yang Diterapkan Perusahaan	104
3. Motivasi Upah yang Dapat Diterapkan Perusahaan	110
V. Kesimpulan dan Saran	127
1. Kesimpulan	127
2. Saran	130

Daftar Buku.

DAFTAR ISI

Nomor	Halaman
1. Straight Piecework Plan	17
2. Taylor Piecework Plan	18
3. Halsey Plan	22
4. Rowan Plan	24
5. Emerson Plan	25
6. Gantt Task and Bonus Plan	27
7. Alasan karyawan yang tetap, meninggalkan, puas dan tidak puas di Mascham dan New Haven	35
8. Spesifikasi Jabatan	45
9. Faktor dan Sub Faktor Jabatan dan Nilai Joint Map Degree Sub Faktor Jabatan	47
10. Rankin - dan Nilai Uang Jabatan-jabatan Kunci.	50
11. Rankin dan Nilai Uang dari Faktor-faktor Jabatan Kunci - Rankine	51
12. Distribusi Personal Tahun 1976 dan 1977	56
13. Nilai-nilai jabatan dan jabatan Jabatan Kunci Tahun-tahun "toleran" 50%	70
14. Nilai-nilai jabatan Tahun	73
15. "Walaupun berucapan"	75
16. "Rencana" Anita Sobani "Meningkatkan performance periode tahun 1976 dan 1977	91
17. Rencana dan Realisasi Performance tahun 1976 dan tahun 1977	94
18. Stanford Kobatuh dan Nilai-nilai jabatan "Geography-Birth"	101
19. Nilai-nilai jabatan "Perwakilan" 3 tahun	113

Nomor	Halaman
20. Premi Reparasi Kapal	120
21. Premi Pembuatan Kapal	124



KONTAK DAFTAR

 NOMOR	 halaman
1. Sistem-sistem Upah Incentive Halsey, Rowan, Taylor dan Gantt	28
2. Struktur Organisasi B.P. Pok dan Jernaralan Pucuhaya	58



D A B I

P E N D A H U L U A N

1. Pandangan Umum

Sebagaimana kita ketahui Indonesia adalah suatu negara yang terdiri dari kepulauan, di mana tigaperempat bagian dari wilayah Indonesia ini terdiri dari lautan.

Untuk dapat mengadakan hubungan yang lancar antar pulau sebagai salah satu penunjang terciptanya stabilitas perekonomian yang menjamin pertumbuhan bangsa dan negara, maka sarana perhubungan angkutan laut mempunyai kedudukan yang penting.

Demi lancarnya perhubungan angkutan laut ini, maka peranan kapal laut sangat menentukan, dan sehubungan dengan itu maka fasilitas dok dan galangan kapal di Indonesia akan berperan, dengan usaha memproduksi kapal dan memberikan pelayanan dok yang baik dari kapal-kapal supaya tetap dalam kondisi yang memenuhi persyaratan untuk berlayar yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang.

Tidak dapat dibangkal lagi untuk dapat melancarkan usaha memproduksi kapal tanpa mengenyampingkan kualitas dan memberikan pelayanan dok yang baik pada

kapal-kapal sebagai salah satu tujuan perusahaan, maka faktor-faktor produksi seperti mesin-mesin, peralatan-peralatan, bahan baku dan bahan pembantu sangat penting dimiliki perusahaan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah faktor tenaga kerja karyawan yang digunakan dalam proses produksi.

Karyawan ini dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan salah satu faktor ialah upah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas prestasi kerja yang diberikan pada perusahaan, di mana dalam pemberian upah ini digunakan suatu sistim yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam skripsi ini penulis mengambil judul :
"PENGARUH SISTIM UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA P.T. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA".

Karena penulis lebih banyak menaruh perhatian pada sistim upah yang diterapkan perusahaan yang mempengaruhi prestasi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. Penjelasan Judul

Sistim upah yang dimaksud di sini adalah sistim upah yang diterapkan oleh perusahaan dalam memberi upah sebagai balas jasa karyawan atas prestasi yang diberikan pada perusahaan.

Sedang produktivitas kerja adalah produktivitas kerja dari para karyawan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berhasil tidaknya tujuan suatu perusahaan antara lain tergantung pada prestasi karyawan-karyawan yang ikut serta dalam penyelenggaraan perusahaan.

Para karyawan cenderung untuk lebih berprestasi jika sistem upah yang digunakan oleh perusahaan memberi rangsangan pada para karyawan untuk lebih berprestasi, yang mengakibatkan produktivitas kerja tinggi dan akhirnya menaikkan produksi perusahaan.

3. Alasan Pemilihan Judul

P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya adalah salah satu perusahaan galangan dan dok di Indonesia yang memproduksi kapal-kapal berdasarkan pesanan, dan reparasi, doking kapal-kapal dengan bermacam-macam ukuran. Demi kelancaran produksi dan memberikan pelayanan yang baik untuk reparasi dan doking kapal-kapal, perusahaan harus berusaha agar produktivitas kerja karyawan tetap tinggi, dimana produktivitas kerja ini dipengaruhi oleh banyak faktor, dan salah satu faktor ialah sistem upah yang diterapkan dalam perusahaan.

Penentuan sistem upah ini hendaknya dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat dan keagairahan ker-

ja agar produktivitas kerja juga meningkat.
Mengingat pentingnya sistim upah yang erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan, maka beralasanlah judul yang penulis pilih : "PENGARUH SISTIM UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA P.T. DOE DAN PERKAPALAN SARABAYA".

4. Tujuan Penyusunan Skripsi

Adapun yang menjadi tujuan penyusunan skripsi ini dengan maksud untuk menjelaskan betapa pentingnya pemilihan sistim upah yang tepat dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
Sebagaimana diketahui tenaga kerja adalah merupakan salah satu faktor produksi dalam perusahaan.
Tenaga kerja ini terikat pada pribadi karyawan yang bersangkutan yang dipengaruhi oleh faktor fisik, kemampuan, pengetahuan, psikhis karyawan.
Selain faktor-faktor di atas juga yang mempengaruhi daya prestasi karyawan ialah faktor semangat dan kegairahan bekerja dari karyawan yang bersangkutan.

Setiap perusahaan hendaknya selalu berusaha agar semangat dan kegairahan kerja karyawan-karyawannya tetap tinggi. Usaha ini dalam praktek sering diabaikan perusahaan-perusahaan sehingga semangat dan kegairahan kerja karyawan-karyawan bukannya meningkat, tetapi na-

lahan menurun. Hal ini disebabkan karena perusahaan-perusahaan ini kurang menyadari arti pentingnya faktor semangat dan kegairahan kerja dari karyawan-karyawannya. Perusahaan yang semangat dan kegairahan kerja karyawannya sangat rendah, pekerjaan menjadi lambat karena kemalasan kerja, banyaknya absensi, hal ini berakibat produktivitas kerja menurun, yang akhirnya merupakan kerugian perusahaan.

Salah satu faktor yang penting menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan ialah penggunaan sistem upah dalam perusahaan harus benar-benar mendorong semangat dan kegairahan kerja.

Sehingga tujuan penyusunan skripsi ini adalah membahas mengenai, Pengaruh Sistem Upah Terhadap Produktivitas Kerja pada P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

5. Sistematika Skripsi

Mengenai sistematika skripsi ini dibagi dalam lima bab, yang masing-masing bab dibagi dalam beberapa sub bab.

Adapun pembagiannya adalah sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan.

1. Pendahuluan umum.
2. Penjelasan judul.
3. Alasan pemilihan judul.

4. Tujuan penyusunan skripsi.
5. Sistematika skripsi.
6. Metodologi :
 - 6.1. Formulasi dan pokok.
 - 6.2. Hipotesa kerja.
 - 6.3. Ruang lingkup analisa.
 - 6.4. Pengumpulan data.

Bab II : Dasar-dasar teoritik.

1. Pengertian upah.
2. Peranan upah.
3. Macam-macam sistim pembayaran upah.
4. Sistim upah incentive.
5. Pengertian produktivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
6. Motivasi dan jenis-jenisnya.
7. Pengertian job analysis, job description, job specification, job evaluation.
8. Sistim-sistim job evaluation.

Bab III : Deskripsi perusahaan.

1. Sejarah perusahaan secara singkat.
2. Lokasi perusahaan.
3. Struktur organisasi,
4. Proses produksi.
5. Fasilitas produksi perusahaan.
6. Sistim upah yang diterapkan perusahaan.

Bab IV : Analisa praktis pada P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

1. Masalah yang dihadapi perusahaan.
2. Analisa sistim upah yang diterapkan perusahaan.
3. Sistim upah yang tepat diterapkan perusahaan.

Bab V : Kesimpulan dan Saran.

1. Kesimpulan.
2. Saran.

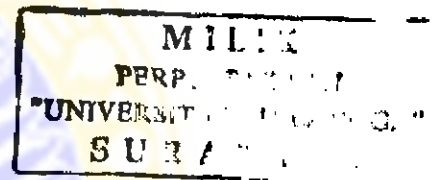
6. Metodologi

6.1. Permasalahan pokok.

Sistim upah yang digunakan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya adalah sistim upah berdasar atas "Evaluasi Jabatan", di mana dengan menggunakan sistim ini dapat dijamin penetapan upah yang wajar dan adil, di pihak lain sistim ini merupakan sistim upah menurut waktu di mana para karyawan menerima upah dengan jumlah yang tetap tiap bulan.

Akibatnya sistim ini tidak merangsang para karyawan untuk lebih berprestasi, sehingga ada kecenderungan produktivitas kerja menurun dari tahun ke tahun.

Penurunan produktivitas kerja ini terlihat pada tidak



terrealisirnya rencana kerja, bahkan standard kerja yang telah ditetapkan perusahaan tidak tercapai, dan hal ini merupakan masalah yang harus ditanggulangi.

6.2. Hipotesa kerja.

Jika sistem upah yang digunakan perusahaan dapat merangsang karyawan yang menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, maka produktivitas kerja meningkat, dengan catatan faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja berjalan lancar.

6.3. Ruang lingkup analisa.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan antara lain faktor mesin, faktor peralatan, faktor bahan baku, faktor motivasi.

Faktor motivasi ini bersifat material dan non material. Dalam rangka memenuhi motivasi material ini perusahaan memberi upah pada karyawan. Karena keterbatasan data dan kemampuan dalam penyusunan skripsi ini, maka analisa dititik beratkan pada upah yang diterima karyawan tukang, sedang faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, akan dikisahkan secara global saja.

6.4. Penumpulan data.

Di dalam penyusunan skripsi ini, tentu saja dihu-

tuhkan data. Adapun data ini terdiri dari data teoritik dan data empirik.

Data teoritik adalah data yang diperoleh dari literatur-literatur.

Data empirik diperoleh dari hasil survey di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Cara survey yang digunakan adalah dengan menyusun daftar pertanyaan serta wawancara dengan pimpinan dan karyawan sebanyak 5% dari 940 karyawan yang ada dalam perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah Teknik Purposive Sampling, yaitu dengan mengambil sampel yang dianggap kompeten sebagai rater (penilai) yang berhubungan dengan penyusunan skripsi ini, sehingga data yang diperoleh cukup representatif.

Data yang diperoleh ini dikumpulkan dan digolong-golongkan sesuai dengan kebutuhan penyusunan skripsi, lalu dianalisa dan disimpulkan.

B A B II

DASAR-DASAR TEORITIS

1. Pengertian Upah

Sebelum membahas mengenai peranan upah dan macam macam sistim pembayaran upah, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian upah.

Untuk itu akan dikutip pengertian upah dari para ahli ditinjau dari personnel management dan undang-undang kecelakaan.

Menurut Dale Yoder, "Wages are payment to hourly rated, production worker".¹

Hadipoerwono memberikan definisi, "Upah adalah jumlah keseluruhan, yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu".²

Menurut undang-undang kecelakaan 1947, pasal 7 ayat a dan b, adalah sebagai berikut :

Pasal 7. Yang dimaksudkan dengan kata upah dalam undang-undang ini ialah :

- a. Tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh

¹Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 5th edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1962, halaman 464.

²Hadipoerwono, Tata Personalia, Penerbit Djambatan 1979, halaman 176.

- buruh sebagai ganti pekerjaan.
- b. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum ditempat itu. ³

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan, yaitu upah merupakan pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak majikan atau pihak lain, walaupun wujud dari upah dapat bermacam-macam.

Menurut Dale Yoder, Salaries are payments to clerical, supervisory, and managerial employees. ⁴

Jadi dari definisi-definisi upah dan gaji menurut Dale Yoder, dapat disimpulkan bahwa pengertian upah dan gaji pada dasarnya sama, yaitu keduanya merupakan balas jasa atas prestasi kerja, dan perbedaannya hanyalah terletak pada type kerja yang dilaksanakan karyawan.

2. Peranan Upah

Peranan upah akan ditinjau dari dua pihak, yaitu dari pihak pemberi jasa yaitu karyawan, dan pihak penerima jasa yaitu perusahaan.

³ Biro Tata Hukum dan Perundang-undangan Departemen Perburuhan, Himpunan Peraturan Perburuhan (1945-1964) I, Penerbit Erlangga, 1965, halaman 21.

⁴ Dale Yoder, loc cit.

Pihak pemberi jasa.

1. Merupakan penghasilan yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya.
2. Mencerminkan besar kecilnya prestasi yang diberikan karyawan.
3. Merupakan status timbul karyawan sebagai anggota masyarakat.

Pihak penerima jasa.

Merupakan unsur harga pokok yang penting, oleh karena itu perusahaan harus berhati-hati dalam menetapkan besarnya upah.

3. Macam-macam Sistem Pembayaran Upah

Sistem pembayaran upah ini ada bermacam-macam dan dapat dibedakan sebagai berikut :

- I. Non incentive plans (Rencana upah yang tidak memberikan incentive).
 - A. Day-Rate plan.
 - B. Measured Day Work plan.
- II. Incentive Plans.
 - A. Dengan potongan atau unit produk sebagai dasar penentuannya, ini meliputi :
 1. Straight piecework plan.
 2. Taylor piecework plan.
 3. Group piecework plan.
 - B. Dengan dasar waktu:
 1. Bonus didasarkan pada waktu yang dihemat.
 - a. Halsey plan.
 - b. 100% Time Premium Plan.

- c. Bedaux Plan.
- 2. Bonus didasarkan pada waktu yang dikerjakan.
 - a. Rowan plan.
 - b. Emerson plan.
- 3. Bonus didasarkan pada waktu standar.
Gantt Task and Bonus Plan. 5

Rencana Pembayaran Upah Non Incentive

A. Day Rate Plan

Sistim pembayaran upah yang biasa digunakan dalam pembayaran untuk waktu kerja. Pembayaran upahnya didasarkan pada jumlah jam kerja, harian, mingguan, atau bulan kerja, atau disebut dengan upah perwaktu.

Sistim perhitungan upah perwaktu ini sangat sederhana, yaitu jumlah jam, hari, minggu atau bulan kerja dikalikan dengan dasar upah yang telah ditetapkan.

Contoh: Tarif upah perjam Rp.100,-

Satu hari adalah 8 jam kerja.

Gaji upah tiap hari: $8 \times \text{Rp.}100,- = \text{Rp.}800,-$.

B. Measured Day Work Plan

Dusarnya adalah day rate plan hanya di sini diadakan sedikit variasi.

Contoh :

Tarif upah perjam Rp.100,-.

Meidjrachman Ranupandojo, Industrial Relations,
Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada
Yogyakarta, 1980, halaman 41.

Kemudian selama 3/4 bulan pekerja diobservasi mengenai pekerjaannya baik mutu maupun jumlahnya.

Setelah itu diambil efisiensi rata-ratanya, dan apabila efisiensi rata-rata ini di atas standar efisiensi yang telah ditentukan, maka upah untuk 3/4 bulan yang akan datang dirubah, misalnya menjadi Rp.125,- perjam.

Demikian seterusnya diadakan pengamatan kerja dalam 3/4 bulan sehingga besarnya upah mungkin akan naik lagi atau ada kemungkinan juga akan tetap.

4. Sistim Upah Incentive

Sebelum membicarakan mengenai sistim upah incentive ini, maka terlobih dulu akan dijelaskan mengenai maksud upah incentive.

Pengupahan incentive dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda.⁶

Jadi dengan menggunakan upah incentive ini, dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda.

Gaji atau upah dasar mereka memang sama, tetapi karena prestasi kerja yang berbeda, misalnya yang seorang bekerja

⁶ Heidjrachman Manupendojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1979, bagian II, halaman 28.

di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah (bonus) karena prestasi kerjanya.

Tujuan pelaksanaan sistem upah incentive :

1. Meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Dengan demikian upah incentive merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk moneter.

Sifat-sifat dasar Upah Incentive.

Sifat-sifat dasar dari pengupahan incentive yang harus dipenuhi agar sistem upah incentive bisa berhasil adalah :

- a. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
- b. Menghasilkan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
- c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati.
Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
- e. Besarannya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.⁷

Sistem Upah Incentive.

Secara umumnya, sistem upah incentive yang biasa di-

⁷ Ibid, halaman 30.

gunakan adalah berdasarkan atas 2 (dua) kategori yaitu :

- A. Piece rates (unit yang dihasilkan).
- B. Time bonuses (premi berdasarkan waktu).

A. Piece Rates

1. Straight Piecework Plan (Upah Perpotong Proporsional)

Dengan sistem ini terlebih dulu ditentukan produksi standar, waktu standar, kemudian tarif upah per unit produk berdasarkan produksi standar dan waktu standar. Karyawan yang memproduksi di atas produksi standar yang ditetapkan, akan menerima upah sebanyak hasil perkalian unit produksi yang dihasilkan dengan tarif per unit. Sehingga premi yang diterimanya merupakan kelebihan produksi di atas standar dikalikan tarif per unit. Sedang karyawan yang memproduksi sama atau kurang dari produksi standar akan menerima upah sebesar upah minimum.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 halaman 17.

2. Taylor Piecework Plan (Upah Perpotong Taylor)

Dengan sistem ini para karyawan dibayar dengan tarif upah yang berbeda-beda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah produksi rata-rata (standar).

Karyawan yang mencapai produksi standar dibayar dengan ta-

TABEL 1
STRAIGHT PIECEWORK PLAN

Zaryawan	Unit produksi per hari	Upah dasar per hari	Kelambihan unit produksi di atas standard	Tarif per unit	Premi	Upah per hari
A	180	Rp. 500,-	-	Rp. 2,50	-	Rp. 500,-
B	200	Rp. 500,-	-	Rp. 2,50	-	Rp. 500,-
C	240	Rp. 500,-	40	Rp. 2,50	Rp. 100,-	Rp. 600,-
D	300	Rp. 500,-	100	Rp. 2,50	Rp. 250,-	Rp. 750,-

Sumber Data : Meldjrachman Lanupendojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 1979, bagian II, halaman 31, diolah.

Keterangan : Produksi standard perhari (8 jam kerja) = 200 unit.
Upah dasar perhari (minimum) = Rp. 500,-
Upah perunit = Rp. 2,50.

rip upah perpotong/perunit lebih tinggi dari karyawan yang tidak mencapai produksi standard.

Contoh :

TABEL 2

TAYLOR PIECEWORK PLAN

Karyawan	Unit produksi perhari	Tarif perunit	Upah perhari
A	180	Rp.2,-	Rp.360,-
B	200	Rp.2,50	Rp.500,-
C	240	Rp.2,50	Rp.600,-
D	300	Rp.2,50	Rp.750,-

Sumber data: Hubert dan Sunardi dan Sud Hason, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 32, diolah.

Keterangan: Produksi standard = 200 unit/hari (8 jam kerja).
 Upah standard = Rp.500,-/hari.
 Tarif perunit jika mencapai produksi standard = Rp.2,50
 Tarif perunit tidak mencapai produksi standard = Rp.2,-

3. group piecework plan (Upah perpotong Kelompok)

Sistem ini digunakan jika dalam mengerjakan suatu produksi diperlukan kerja sama beberapa karyawan.

Ditentukan produksi standard untuk kelompok. Para karyawan yang bekerja di atas standard kelompoknya akan dibayar sebesar hasil perkalian antara unit yang dihasilkan dengan tarip upah perunit/potong.

Sedang yang bekerja di bawah standard akan dibayar sebesar hasil perkalian antara jam kerja dengan tarip upah perjam.

Contoh :

Produksi standard kelompok untuk 3 karyawan adalah 25 unit perjam atau 200 unit perhari kerja (8 jam kerja).

Tarip perunit = Rp.2,50.

Tarip perjam untuk 3 jabatan karyawan adalah,

Karyawan A = Rp.31,25 B = Rp.18,75 C = Rp.12,50.

Apabila kelompok menghasilkan 300 unit dalam satu hari kerja, maka upah keseluruhan untuk 3 karyawan tersebut adalah $300 \times \text{Rp.2,50} = \text{Rp.750,-}$.

Upah berdasarkan jam kerja untuk kelompok 3 karyawan tersebut adalah :

Karyawan A : $8 \times \text{Rp.31,25} = \text{Rp.250,-}$

Karyawan B : $8 \times \text{Rp.18,75} = \text{Rp.150,-}$

Karyawan C : $8 \times \text{Rp.12,50} = \text{Rp.100,-}$

jumlah = Rp.500,-

Selisih Rp.750,- - Rp.500,- = Rp.250,- merupakan premi yang akan dibagi oleh ketiga karyawan.

Jika premi tersebut dibagi berdasarkan imbangan nilai dari upah masing-masing jabatan, maka :

$$\text{Premi A} = \frac{31,25}{31,25 + 18,75 + 12,50} \times \text{Rp.250,-} = \text{Rp.125,-}$$

$$\text{Premi B} = \frac{18,75}{62,50} \times \text{Rp.250,-} = \text{Rp.75,-}$$

$$\text{Premi C} = \frac{12,50}{62,50} \times \text{Rp.250,-} = \text{Rp.50,-}$$

Jadi masing-masing karyawan akan menerima upah sebesar :

$$\text{A} : \text{Rp.250,-} + \text{Rp.125,-} = \text{Rp.375,-}$$

$$\text{B} : \text{Rp.150,-} + \text{Rp.75,-} = \text{Rp.225,-}$$

$$\text{C} : \text{Rp.100,-} + \text{Rp.50,-} = \text{Rp.150,-}$$

B. Time Bonuses

1. Halsey Plan

Dengan sistim ini, premi dihitung atas dasar waktu yang dihemat karena karyawan bekerja lebih cepat dari waktu standard.

Terlebih dulu ditentukan waktu standard, produksi standard, dan tarif upah perjam.

Pada karyawan yang memproduksi lebih banyak dari produksi standard pada waktu standard, maka di samping upah minimum akan menerima premi atas dasar waktu yang dihemat

sebesar 50% dari selisih antara upah sebenarnya diterima menurut tarif perunit standard dengan upah waktu minimum.

Sedangkan karyawan yang memproduksi sama dengan atau kurang dari produksi standard pada waktu standard, hanya menerima upah minimum. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 halaman 22.

2. 100 Percent Time Premium Plan

Sistim ini pada dasarnya sama dengan Halsey Plan, yaitu premi dihitung atas dasar waktu yang dihemat karena karyawan bekerja lebih cepat dari waktu standard. Bedanya hanyalah pada penetapan presentasi premi yang diterima, yaitu pada sistim ini adalah 100 %.

Dari contoh tabel 3, jika premi 100 % maka karyawan C akan menerima premi sebesar $100\% \times 1,6 \times \text{Rp.}62,50 = \text{Rp.}100,-$.

Sehingga upah yang diterima $\text{Rp.}500,- + \text{Rp.}100,- = \text{Rp.}600,-$.

3. Redaux Plan

Sistim ini pada dasarnya sama dengan Halsey Plan, bedanya hanyalah pada penetapan presentasi premi yang diterima, yaitu pada sistim ini ditetapkan 75 %.

Dari contoh tabel 3, jika premi 100 % maka karyawan C akan menerima premi sebesar $75\% \times 1,6 \times \text{Rp.}62,50 = \text{Rp.}75,-$.

TABEL 3

HULSEY PLAN

Meryawan	Unit produk di per hari	Waktu yang diperlukan perunit jam	Waktu yang dihemat per unit jam	Waktu yang di hemat jam	Upah minimum	Premi atas waktu yang dihemat	Upah per hari
A	180	0,044	-	-	Rp. 500	-	Rp. 500
B	200	0,040	-	-	Rp. 500	-	Rp. 500
C	240	0,033	0,007	1,6	Rp. 500	Rp. 50	Rp. 550
D	300	0,027	0,013	4	Rp. 500	Rp. 125	Rp. 625

Sumber data: Melidjrachman di Bandung dan Suad Kusnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 34, diolah.

Keterangan : Waktu standard = 8 jam.
 Produksi standard = 200 unit.
 Tarif perunit = Rp. 2,50.
 Tarif perjam = Rp. 62,50.
 Upah minimum = Rp. 500,-.
 Premi = 50% dari waktu yang dihemat.

Sehingga upah yang diterima Rp.500,- + Rp.75,- = Rp.575,-.

4. Rowan Plan

Dengan sistem ini karyawan mendapat premi berdasarkan waktu kerja, yang dihitung berdasarkan prosentase waktu yang dihemat terhadap waktu standard.

Jika karyawan memproduksi melampaui produksi standard, maka ia di samping memperoleh upah minimum juga memperoleh premi sebesar prosentase waktu yang dihemat terhadap waktu standard.

Bagi karyawan yang memproduksi sama dengan atau di bawah produksi standard, maka ia hanya menerima upah minimum. Untuk jelasnya dapat dilihat contoh tabel 4 pada halaman 24.

5. Emerson Plan

Sistem ini pada dasarnya sama dengan Rowan plan hanya bedanya adalah, dengan sistem ini perhitungan premi karyawan didasarkan pada perhitungan index efisiensi. Index efisiensi dihitung dari perbandingan antara waktu standard dengan waktu kerja sebenarnya, yang dinyatakan dalam prosentase.

Dengan index efisiensi tertentu telah ditetapkan prosentase premi tertentu. Juga ditetapkan batas minimum index efisiensi sebagai standard.

TABEL 4

KAWAN PLAN

Karya wan	Unit produksi per hari	Waktu yang digunakan perunit jam	Waktu yang dihemat perunit jam	Prosentase normal waktu yang dihemat perunit jam	Prosentase waktu yang dihemat	Upah per hari
A	180	0,044	-	110	-	Rp. 500,--
B	200	0,040	-	100	-	Rp. 500,--
C	240	0,033	0,007	82,5	17,5	Rp. 587,50
D	300	0,027	0,013	67,5	32,5	Rp. 662,50

Sumber Data: Heidjrachman dan Suardjusan, Manajemen Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 1979, bagian II, halaman 35, diolah.

Keterangan : Waktu standar = 8 jam/hari.
 Produksi standar = 200 unit/hari.
 Tarif perjam = Rp. 62,50.
 Upah minimum = Rp. 500,--.

Karyawan yang bekerja mencapai batas minimum index efisiensi akan menerima di samping upah minimum juga premi sebesar prosentase tertentu yang dikalikan dengan nilai waktu kerja.

Jika karyawan bekerja di bawah atau sama dengan batas minimum index efisiensi, maka hanya akan menerima upah minimum.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini.

TABEL 5

EMERSON ILAN

Index efisiensi %	Premi %
Kurang dari 65	0
65 sampai dengan 70	2
71 sampai dengan 75	4
76 sampai dengan 80	6
81 sampai dengan 85	8
86 sampai dengan 90	10
91 sampai dengan 100	15
101 sampai dengan 110	20
111 sampai dengan 120	25
121 sampai dengan 130	30
131 sampai dengan 140	35

Sumber Data : Heidjrachman danupandojo dan Fuad Husnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 36.

Dalam tabel 4, karyawan C memproduksi 240 unit dalam waktu 0,033 jam perunit.

$$\text{Sehingga index efisiensi} = \frac{0,040}{0,033} \times 100 \% = 121 \%$$

Menurut tabel 5, untuk index efisiensi 121 %, mendapat premi sebesar 30 %.

Jika upah minimum Rp.500,- maka upah karyawan C adalah :
 Rp.500,- + 30% x Rp.500,- = Rp.650,-.

6. Gantt Task and Bonus Plan

Dengan sistim ini karyawan mendapat premi berdasarkan waktu standard.

Jika karyawan dalam waktu tertentu berprestasi lebih rendah daripada prestasi seharusnya menurut standard, akan memperoleh upah waktu minimum.

Apabila karyawan berprestasi dalam jumlah yang sama dengan atau melebihi prestasi standard, maka di samping memperoleh upah atas prestasinya yang diperhitungkan menurut waktu standard juga memperoleh premi (bonus) sebesar prosentase tertentu atas upah yang diperhitungkan menurut waktu standard tersebut.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 6 halaman 27.

Jika sistim-sistim upah incentive menurut : Halsey, Rowan, Taylor serta Gantt digabungkan dalam satu gambar akan tampak dalam gambar 1 halaman 28.

TABEL 6

GANTT TASK AND BONUS PLAN

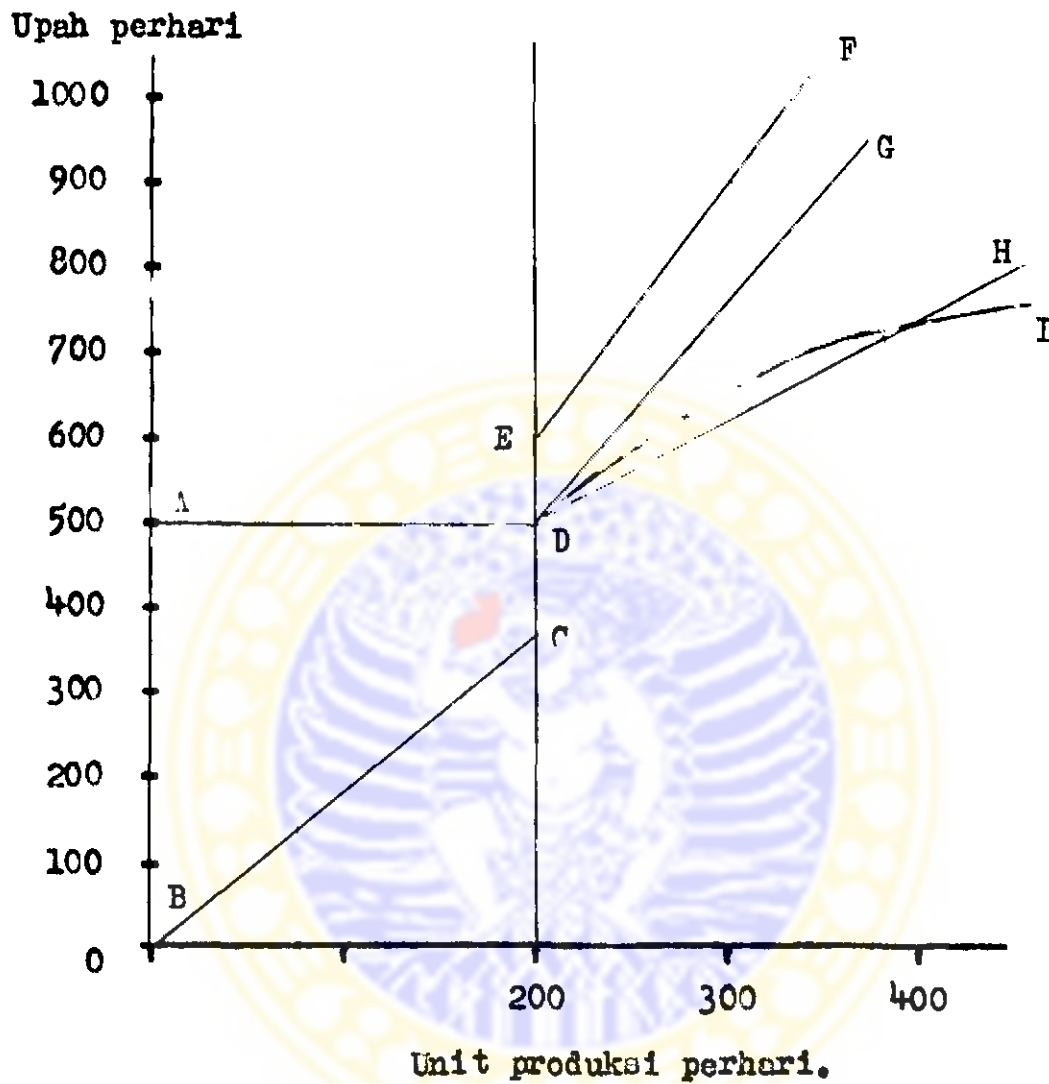
Karyawan	Unit perhari	waktu standar yang dijamin jam	Upah untuk waktu yang dijamin	Premi	Upah yang diterima
A	180	7,2	Rp. 500,-	-	Rp. 500,-
B	200	8	Rp. 500,-	Rp. 100,-	Rp. 600,-
C	240	9,6	Rp. 600,-	Rp. 120,-	Rp. 720,-
D	300	12	Rp. 750,-	Rp. 150,-	Rp. 900,-

Sumber data: Heidjrachman Anupandojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Perencanaan, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 1979, bagian II, halaman 36, diolah.

Keterangan :

- Produksi standar - 200 unit/hari.
- Waktu standar - 8 jam kerja/hari.
- Tarif waktu standar - Rp. 62,50/jam.
- Upah waktu minimum - Rp. 500,-.
- Premi - 20 %.

GA'BAR 1
PRODUKSI STANDAR



Sumber data: Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 5th edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1962, halaman 472, diolah.

Keterangan:

- ADH : Sistim upah premi Halsey.
- ADI : Sistim upah premi Rowan.
- BCDG : Sistim upah Taylor.
- ADEF : Gantt task and bonus plan.

5. Pengertian Produktivitas dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

Sebelum membahas faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (pegawai), maka terlebih dulu ditelaah apa yang dimaksud dengan produktivitas pegawai.

Menurut definisi Robert A. Sutermeister, Productivity as "Output per man hour, quality considered".⁸

Jadi produktivitas adalah hasil (produksi) per jam orang, dengan memperhatikan kualitas.

American Unions yang menyolok mengenai teori produktivitas yang dihubungkan dengan upah, di mana isi dari teori ini, menurut Dale Yoder adalah, Wages are determined by the productivity of workers, so higher productivity justifies higher wages.⁹

Uang tak dapat disangkal, walaupun upah bukan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja, tetapi upah merupakan faktor yang dominan.

Tingkat upah akan ditentukan oleh perbaikan produktivitas, semakin tinggi produktivitas pegawai seharusnya semakin tinggi pula upah yang akan diterima.

⁸William.T. Greenwood (ed), Management and Organizational Behavior Theories, South-Western Publishing Company, 1965, halaman 454.

⁹Dale Yoder, op cit, halaman 187.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah :

1. Mesin-mesin, peralatan, perlengkapan pabrik, kualitas bahan baku.
2. Kemampuan karyawan untuk berprestasi.
3. Motivasi yang dihasilkan oleh faktor-faktor yang saling mempengaruhi yaitu physical condition, employee's need and social condition.

Kemampuan karyawan untuk berprestasi dipengaruhi oleh :

- a. Pendidikan yang dimiliki karyawan.
- b. Keahlian/kecakapan karyawan.
- c. Pengalaman kerja.
- d. Latihan.

Physical Condition

Yaitu keadaan lingkungan tempat bekerja karyawan berupa temperature ruangan, ventilasi ruangan, penerangan, keamanan dan musik.

Temperature ruangan kerja harus sejuk, cukup ventilasi untuk masuk keluarnya udara, sekitar ruangan kerja tidak bising agar tidak mengganggu konsentrasi kerja, adanya hiburan berupa musik yang dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

Employee's Need (individual's need)

Adalah kebutuhan-kebutuhan karyawan, di mana oleh

A.H. Maslow telah dikemukakan tingkatan kebutuhan menurut urutan kepentingannya sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis dasar. ¹⁰
2. Keselamatan dan keamanan.
3. Cinta/kasih sayang.
4. Penghargaan.
5. Self actualization. ¹⁰

Menurut Maslow, setiap manusia pada hakekatnya sudah mempunyai urutan kebutuhan di mana kebutuhan yang berada lebih di atas baru terasa apabila kebutuhan yang berada pada urutan di bawahnya sudah terpenuhi. Jadi seseorang tidak akan berusaha untuk memuaskan kebutuhan yang berada pada tingkat yang lebih tinggi sebelum kebutuhan yang lebih dasar terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan manusia ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis.
2. Kebutuhan sosial.
3. Kebutuhan egoistik. ¹¹

Kebutuhan-kebutuhan ini dicoba untuk dipuaskan oleh karyawan dalam bekerja.

Kebutuhan Fisiologis Dasar

Yang menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau bi-

¹⁰ Meidjrachman Ranupendojo dan Suad Husnan, op cit, halaman 49.

¹¹ Ibid, halaman 52.

ologis seperti makan, minum, berpakaian, tempat tinggal, memperoleh keamanan dalam bekerja dengan adanya jaminan dimasa yang akan datang, karena pekerjaannya menjamin kontinuitas.

Kebutuhan Sosial

Karena manusia makhluk sosial, tergantung satu sama lain, membutuhkan pergaulan dan persahabatan, sehingga terdapatlah kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu dihargai, diakui, oleh orang lain.

Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan yang mempunyai nilai yang tinggi pada diri sendiri yaitu keinginan merasa berprestasi dalam pekerjaannya dan bahwa pekerjaannya adalah penting. Menjadi seorang yang ahli dalam bidangnya memberi mereka perasaan yang puas dan ini merupakan salah satu bentuk pemuasan kebutuhan egoistiknya.

Tingkat kepentingan relatif dari berbagai kebutuhan

Jyatalah bahwa semua jenis kebutuhan yang dibicarakan di muka penting bagi semua manusia. Mana diantara berbagai kebutuhan itu yang terpenting, mana yang bisa digunakan dengan efektif yang dipakai sebagai dasar oleh pimpinan untuk memberikan motivasi pada para karyawan agar

bisa membantu mencapai tujuan organisasi, semuanya ini tergantung dari faktor-faktor yang berbeda-beda satu dengan lainnya, misalnya kondisi perekonomian, jabatan, karyawan.

Untuk jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut yang dapat mempengaruhi tingkat kepentingan relatif dari berbagai kebutuhan dapat terlihat dari hubungan tingkat kebutuhan dan kepuasan kerja (job satisfaction).

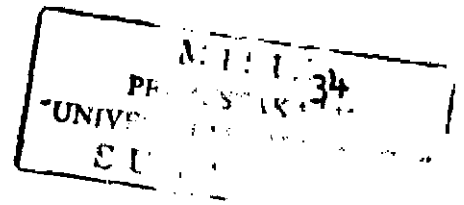
Hubungan tingkat kebutuhan dan kepuasan kerja.

Dalam suatu penyelidikan di Nashua, New Hampshire, para pekerja ditanya tentang mengapa mereka ingin bertahan pada pekerjaan yang sekarang dan diminta juga untuk menuliskan alasan-alasan yang memungkinkan mereka meninggalkan pekerjaannya yang sekarang ini. Dalam study yang sama yang dilakukan di New Haven, Connecticut, para pekerja ditanya dan diminta untuk memberikan alasan-alasan mengapa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini. ¹²

Antara kelompok karyawan di Nashua dan di New Haven terdapat perbedaan komposisi sebab-sebab yang menjelaskan mengapa mereka bertahan pada pekerjaan pada saat ini (puas dengan pekerjaannya) ataukah ingin meninggalkan pekerjaan yang sekarang (tidak puas dengan pekerjaannya).

Beberapa alasan (sebab-sebab) yang digunakan karyawan untuk puas atau tidak puas akan pekerjaannya dan

¹² Ibid, halaman 62.



untuk tetap atau meninggalkan pekerjaannya, adalah sebagai berikut:

1. Ekonomis- upah, kesenangan pekerjaan dan kesempatan untuk maju.
2. Nilai in trinsik daripada pekerjam, karakteristik dan minat terhadap pekerjaan.
3. Hubungan manusiawi, perlakuan yang adil, kerjasama/senang dengan teman sekerja.
4. lain-lain, termasuk kemungkinan/kesempatan mendapatkan pekerjaan lain.

Dari komposisi yang terlihat dalam tabel 7 halaman 35, adalah :

- Di Mashua :
Separuh dari para karyawan menekankan pada alasan ekonomis (53% dan 50%).
- Di New Haven :
Hanya sekitar seperenam dari jumlah karyawan yang menekankan pada alasan ekonomis (17% dan 16%).

Perbedaan ini ternyata terletak pada kondisi perekonomian yang berbeda antara kedua tempat tersebut.

Di New Haven berada dalam keadaan "full employment" di mana banyak pekerjaan yang ditawarkan dan kebutuhan-kebutuhan ekonomi minimal sudah terpenuhi, dan akibatnya faktor-faktor sosial dan psikologis menjadi lebih penting.

TABEL 7

Alasan	Nashua		New Haven	
	Tetap	Meninggalkan	Puas	Tidak puas
1	53 %	50 %	17 %	16 %
2	21 %	25 %	28 %	29 %
3	8 %	17 %	39 %	43 %
4	18 %	8 %	13 %	7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber data: Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 63, diolah.

Di Nashua berada dalam keadaan "unemployment", karena banyak pabrik tekstil di daerah itu yang ditutup.

Social Condition

Social Condition adalah juga salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu berupa struktur organisasi, kepemimpinan, tingkat upah dan gaji, job eva-

luation atau "evaluasi jabatan", insentif, seleksi, komunikasi, kepuasan pekerjaan.

6. Motivasi dan Jenis-jenisnya

Di atas telah diuraikan mengenai pengertian produktivitas serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain faktor motivasi. Suatu aspek penting daripada pekerjaan setiap manajer adalah usaha memperoleh jaminan agar semua petugas bawahannya mampu memberikan sumbangan yang berarti terhadap pencapaian tujuan perusahaannya. Berhasil tidaknya tujuan perusahaan sangat tergantung pada efektifitas tenaga kerjanya, oleh karena itu maka adalah tugas manajer untuk memberikan semangat dan perangsang pada bawahannya dalam melaksanakan segala tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang efektif agar tercapai produktivitas yang diinginkan sesuai tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan merangsang bawahan ini maka timbulah persoalan yang disebut motivasi (motivation).

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai jenis-jenis motivasi, maka terlebih dulu akan dikemukakan mengenai pengertian motivasi.

Menurut Heidgrachman, Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesu-

rtu yang kita inginkan.¹³

Jadi motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang penanggung jawab dalam suatu organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada kearah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan dan dalam batasebatas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya, yaitu berupa alat-alat, uang, material dan metode.

Prinsip Motivasi

Di dalam pemberian motivasi ada prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Nilai yang diharapkan.
2. Kekuatan untuk mendapatkan nilai tersebut.

Contoh :

Jika seorang pimpinan menginginkan agar sesuatu beban kerja tertentu diselesaikan pada hari itu juga, maka usahanya adalah memberikan semacam tambahan upah kepada para pekerja untuk segera menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

Kalau tambahan upah yang diberikan terlalu kecil (nilai yang diharapkan terlalu kecil) mungkin motivasi yang di-

¹³Ibid, halaman 80.

berikan tidak efektif, dan meskipun diberikan tambahan upah yang sangat besar (nilai yang diharapkan cukup besar), tetapi misalnya pimpinan menginginkan agar pekerjaan tersebut diselesaikan dua jam lagi, dan para karyawan merasa betapapun cepat mereka bekerja, pekerjaan itu tidak akan terselesaikan, maka berapapun tambahan upah yang diberikan, atau apapun bentuk motivasi yang diberikan, maka motivasi ini juga tidak efektif, sebab kekuatan untuk mendapatkan nilai tersebut memang tidak mungkin.

Karena itulah di dalam pemberian motivasi kita perlu mempertimbangkan kedua prinsip itu secara terpadu.

Jenis-jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Motivasi positif.
Adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah".
2. Motivasi negatif.
Adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat ketakutan. ¹⁴

Pada motivasi positif memberikan kemungkinan untuk men-

¹⁴ Ibid, halaman 31.

dapat hadiah, mungkin berupa tambahan uang di samping gaji/upah yang diterima, tambahan penghargaan.

Juga yang merupakan motivasi positif adalah berupa pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu, adanya kemungkinan ikutnya karyawan berpartisipasi dalam perusahaan, pemberian informasi yang jelas mengapa sesuatu tindakan/perintah diberikan. Pada motivasi negatif, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan pimpinan, maka akan diberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa berupa kehilangan pekerjaan, uang, atau jabatan.

Semua pimpinan haruslah berusaha menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa "ketakutan" akan mengalihkan seseorang akan bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif.

Sebaliknya kalau pimpinan percaya bahwa "ketenangan" akan menjadi dorongan bekerja maka ia akan menggunakan motivasi positif.

Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya.

7. Pengertian Job Analysis, Job Description, Job Specification dan Job Evaluation

Salah satu syarat untuk dapat diselenggarakannya suatu penilaian jabatan dalam suatu perusahaan, harus diadakan suatu analisa jabatan (job analysis), diskripsi jabatan (job description), dan spesifikasi jabatan (job specification).

Sebelum dijelaskan mengenai pengertian-pengertian tersebut di atas, maka perlu dikemukakan pengertian job menurut Dale Yoder : "A job is collection of tasks, duties, and responsibilities which, as a whole, is regarded as established assignment to individual employees".¹⁵

Jadi job adalah sekumpulan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang sebagai keseluruhan biasanya diserahkan pada seorang karyawan.

Job Analysis

Menurut Dale Yoder, Job analysis is the procedure by which the facts with respect to each job are systematically discovered and noted.¹⁶

Menurut Heidjrahman, Analisa jabatan adalah suatu pro-

¹⁵ Dale Yoder, op cit, halaman 279.

¹⁶ Ibid, halaman 280.

ses mempelajari dan mengumpulkan data tentang suatu operasi dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu.¹⁷

Kesimpulan dari definisi-definisi di atas, job analysis adalah analisa dan pengumpulan data-data atau fakta-fakta secara sistimatis dari sebuah job.

Job Description

Menurut Dale Yoder, A job description is a systematic outline of information gained from notes taken and recorded in the job analysis report. It describes the work performed, the responsibilities involved, the skill or training required, the conditions under which the job is done, relationships with other jobs, and personal requirements of the job.¹⁸

Menurut Heidjrachman, Diskripsi jabatan, yaitu catatan yang sistimatis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu yang didasarkan pada kenyataan-kenyataannya.¹⁹

Kesimpulan dari definisi di atas, job description adalah ringkasan secara sistimatis dari informasi yang diperoleh dari job analysis mengenai tugas dan tanggung jawab suatu job.

Job Specification

Menurut Dale Yoder, The job specification is also

¹⁷ Heidjrachman Manupandojo, Suid Husnan, op cit, halaman 11.

¹⁸ Dale Yoder, loc cit.

¹⁹ Heidjrachman Manupandojo, Suid Husnan, op cit, halaman 12.

product of job analysis ... which uses it to refer to a summary of the personal characteristics required for a job ... describes the type of employee required (in terms of skill, experience, special aptitudes, and perhaps tests scores of various types) and outline the particular working condition which are encountered on the job. ²⁰

Menurut Heidjrachman, spesifikasi jabatan yaitu satu catatan tentang kualitas yang diperlukan oleh seorang personil untuk memangku suatu jabatan tertentu. ²¹

Kesimpulan dari definisi di atas, job specification adalah merupakan ringkasan dari karakteristik dari personalia suatu tugas dari suatu job.

Job Evaluation

Job evaluation is a systematic and orderly process of determining the worth of a job in relation to other job. ²²

Menurut Heidjrachman, evaluasi jabatan adalah penilaian jabatan guna menentukan jabatan tertentu dalam suatu hirarki jabatan. ²³

Kesimpulan dari definisi-definisi di atas, job evaluation ialah penentuan nilai relatif/harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking di dalam penentuan upah.

²⁰ Dale Yoder, loc cit.

²¹ Heidjrachman Manupandojo, Sund Husnan, loc cit.

²² Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3th edition, Mc. Graw Hill Book Company, 1971, halaman 104.

²³ Heidjrachman Manupandojo, Sund Husnan, op cit, halaman 8.

8. Sistim-sistim Job Evaluation

Ada empat sistim evaluasi jabatan :

1. Ranking systems.
2. Job-classification systems.
3. Point or manual systems.
4. Factor-comparison systems.²⁴

1. Ranking Systems

Sistim ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan kecil yang memiliki proses produksi dan administrasi yang sederhana.

Dari spesifikasi jabatan, dipisahkan jabatan-jabatan mana yang di atas dan yang di bawah, kemudian jabatan-jabatan tersebut diperbandingkan satu dengan yang lainnya. Dengan mengadakan penilaian hasil perbandingan jabatan-jabatan disusun ranking jabatan untuk menentukan besarnya upah masing-masing jabatan tersebut.

Contoh :

Dalam suatu perusahaan memiliki 4 (empat) jabatan yaitu A, B, C, D.

Ranking jabatan hasil dari perbandingan jabatan-jabatan adalah sebagai berikut :

²⁴ Dale Yoder, op cit, halaman 479.

<u>Ranking</u>	<u>Jabatan</u>
1	A
2	B
3	C
4	D

2. Job Classification Systems

Job classification systems atau the job grading di mana dengan sistim ini dilakukan suatu penyusunan kelompok jabatan yang digunakan sebagai standard pengukur untuk jabatan-jabatan yang akan dinilai.

Pertama-tama disusun suatu kelas-kelas jabatan dengan diskripsi jabatan yang bersifat umum, setelah itu jabatan-jabatan yang akan dinilai diperbandingkan diskripsi jabatannya, dengan diskripsi-diskripsi jabatan dalam kelas jabatan.

Dengan demikian dapatlah diketahui suatu jabatan itu masuk kelas jabatan yang mana dan dapat ditentukan tingkat upahnya.

Contoh :

Setelah disusun kelas jabatan dan spesifikasi jabatan atau diskripsi jabatan dalam tiap kelas jabatan yang digunakan sebagai standard sebagai terlihat dalam tabel 8 maka penilaian terhadap berbagai jabatan dapat dimulai.

Misalnya akan menilai jabatan Pandor.

Spesifikasi : Kecerdasan : Kurang.

Pengalaman : 1 tahun.

TABEL 8

SPESIFIKASI JABATAN

Spesifikasi Jabatan				
Kelas Jabatan	Kecerdasan	Pengalaman	Pendidikan	Tanggung jawab
Pimpinan atas	Cerdas	Berpengalaman	Tinggi	Besar/langsung
Pimpinan menengah	Agak cerdas	Sedikit berpengalaman	Menengah	Sedang/tidak langsung
Pimpinan bawah	Kurang cerdas	Kurang berpengalaman	Bawah/dasar	Ringan/lapor

Sumber data : Heidjrachman Manupandojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 17.

Kualifikasi : SV/III.

Tanggung Jawab : Melaksanakan setiap kejadian kepada atasannya.

Kemudian dengan perbandingan spesifikasi jabatan vendor dengan spesifikasi standar perusahaan, maka dapatlah diketahui bahwa jabatan vendor masuk dalam kelas jabatan pimpinan bawah, sehingga jabatan vendor memperoleh upah setingkat dengan pimpinan bawah.

3. Point or Normal System

Proses point sistim adalah sebagai berikut, yaitu pertama-tama urutlah dan tentukan faktor-faktor jabatan yang akan dinilai, kemudian tentukan degree (tingkat-tingkat) besarnya setiap faktor jabatan dan definisinya.

Selanjutnya tentukan nilai point untuk setiap degree dari setiap faktor sehingga dapat dihitung jumlah point untuk suatu jabatan tertentu.

Urutlah faktor-faktor jabatan di atas dalam beberapa sub faktor.

Tentukan faktor dan sub faktor jabatan dan nilai point tiap degree sub faktor jabatan tersebut pada tabel 9 halaman 47.

Uraikan jabatan tertentu yang akan dinilai dari gambaran umum jumlah (total) point dan degree (nilai umum) tiap point dari jabatan tersebut. Kemudian tentukan tiap point dibayarkan dengan upah yang sama besarnya.

TABEL 9
 FAKTOR DAN SUB FAKTOR JABATAN DAN NILAI POINT TIAP DEGREE SUB FAKTOR
 JABATAN

Faktor dan sub faktor	Degree			Point	Definisi	Point	Definisi	Point
	3	2	1					
<u>Skill</u>								
Pendidikan				20	Rendah			10
Pengalaman				30	0-2 tahun			15
Inisiatif				20	Routine			10
Usaha				20	Ringan			10
Talenta				10	Ringan			5
Keberhasilan/ Jumlah Penjualan/ Proses Penjualan/ Produk				10	Ringan			5
Kepercayaan orang lain				10	Ringan			5
Pekerjaan orang lain				10	Ringan			5
Kondisi				20	Menyenangkan			10
Kondisi kerja				10	Keoil			5
Reputasi								

Sumber data: Hasil penelitian dan wawancara dengan dosen, Management Personalia, Bagian Penerimaan dan Pengajaran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta 19/9, bagian II, halaman 23, diolah.

Apabila point untuk masing-masing degree sub faktor jabatan sudah tersusun, maka dapatlah dimulai penilaian terhadap jabatan-jabatan dalam perusahaan.

Contoh :

Jika total point untuk jabatan Mandor Produksi = 125, dan harga tiap point Rp.100,- , maka upah mandor adalah $125 \times \text{Rp.}100,- = \text{Rp.}12.500,-$.

4. Factor Comparison Systems

Dengan sistim ini jabatan dibagi dalam faktor-faktor jabatan misalnya skill, usaha, tanggung jawab dan kondisi kerja.

Kemudian diadakan pemilihan jabatan-jabatan kunci dengan memilih beberapa job yang digunakan sebagai dasar penilaian.

Apabila jabatan-jabatan kunci sudah dipilih, maka diadakan penilaian atas faktor-faktor jabatannya, yang kemudian disusun ranking jabatan kunci atas faktor-faktornya berdasarkan hasil penilaian tadi.

Setelah itu disusun pula alokasi nilai uang faktor jabatan untuk menentukan besarnya upah.

Jika ranking dan nilai uang untuk jabatan-jabatan kunci sudah tersusun, maka diadakan penilaian terhadap jabatan-jabatan lain, dengan cara membandingkan faktor-faktor jabatan yang akan dinilai dengan faktor-faktor jabatan kunci.

Contoh pengupahan untuk jabatan-jabatan kunci ini terlihat dalam tabel 10 halaman 50.

Jika akan mengadakan penilaian jabatan Tukang Bungkus, maka faktor-faktor jabatan tukang bungkus dioari persamaannya pada faktor-faktor jabatan kunci.

Misalnya hasilnya sebagai berikut :

<u>Faktor Jabatan Tukang Bungkus</u>	<u>Faktor Jabatan-jabatan Kunci</u>
Skill	Sama dengan operator cetak.
Usaha	Sama dengan setter.
Tanggung Jawab	Sama dengan operator cetak.
Kondisi kerja	Sama dengan juru layout.

Sehingga ranking dan nilai usmg dari faktor-faktor jabatan Tukang Bungkus akan tampak seperti tabel 11 pada halaman 51.

TABEL 10
RANKING DAN NILAI UANG JABATAN--JABATAN KUNCI

Jabatan Kunci	Total upah	Skill		Usaha		Tanggung jawab		Kdn. Kerja	
		Rp.	Rank	Rp.	Rank	Rp.	Rank	Rp.	Rank
Juru layout	Rp.72,-	40	1	10	3	20	1	2	3
Zetter	Rp.65,-	25	2	20	2	15	2	6	2
Operator cetak	Rp.60,-	10	3	30	1	10	3	10	1

Sumber data : Heidjrachman Ranupendojo dan Suad Husnan, Management Personalia, Bagian Penerbitan dan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 20.

TABEL 11

RANKING DAN NILAI UANG DARI FAKTOR-FAKTOR
JABATAN TUKANG BUNGKUS

Faktor Jabatan	Ranking	Nilai Rp.
Skill	3	Rp. 10,-
Usaha	2	Rp. 20,-
Tanggung jawab	3	Rp. 10,-
Kondisi Kerja	3	Rp. 2,-
Total Upah		Rp. 42,-

Sumber Data : Heidjrachman Manupandojo dan Suad Husnan,
Management Personalia, Bagian Penerbitan
Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada
Yogyakarta 1979, bagian II, halaman 21.

B A B III

DISKRIPSI PERUSAHAAN

1. Sejarah Perusahaan Secara Singkat

Didirikan pada tanggal 22 September tahun 1910 oleh pengusaha Belanda di Amsterdam dihadapan Notaris J.P. SMITS, dengan nama : N.V. DROOGDOK MAATSCHAPPY SOERABAYA.

Tahun 1942 - 1945 selama pendudukan Jepang, perusahaan dipegang oleh Jepang dan diberi nama : HARTIA ZOESEN.

Tanggal 17 Agustus 1945 menjadi milik pemerintah Republik Indonesia.

Tahun 1945 sampai dengan tahun 1957, perusahaan dikuasai kembali oleh N.V. Droogdok Maatschappy Soerabaya.

Akibat konfrontasi Indonesia dengan Belanda (Trikorz) dengan P.P.No.23 Tahun 1958, N.V. Droogdok Maatschappy diambil alih oleh Pemerintah R.I. dan ditempatkan di bawah B.P.U. Maritim.

Tanggal 1 Januari 1961 dengan peraturan Pemerintah No.109

Tahun 1961 tanggal : 17 April 1961 resmi menjadi Perusahaan Negara dengan nama : P.N. DOK DAN ABUJA ALAM SURABAYA.

Pada tahun 1963 P.T. Galangan Kapal "SUNDA BHAITA" atas keputusan Menteri digabungkan dengan P.N. Dok dan Abukapal Surabaya dan sekaligus namanya berubah menjadi :

P.N. DOK "SURABAYA".

Dengan P.T. No. 24 tahun 1975, P.N. Dok Surabaya berubah

ototus dan nama dari P.S. menjadi P.S. dengan nama : P.S.
BOK DAN PERKAPALAN SURABAYA.

2. Letak Pelabuhan

Letak P.S. Bok Dan Perkapalan Surabaya terletak di jalan Perak Barat pelabuhan Manjung Perak Surabaya. Letak galangan kapal ini di tepi pantai atau pelabuhan, sebab kapal harus dibangun, di pelihara dan di reparasi di tepi pantai.

Letaknya dipelabuhan Surabaya memberi keuntungan yaitu di lihat dari kemudahan banyaknya kapal-kapal yang direparasi dan doking di Surabaya, sebab :

- a. Pelabuhan Surabaya dianggap pelabuhan ekspor, juga merupakan pelabuhan ekspor untuk berbagai jenis barang.
- b. Pelabuhan Surabaya merupakan pelabuhan transit untuk melayani sebagian besar kapal-kapal dari South Indonesia ke luar negeri.

3. Struktur Organisasi

P.S. Bok dan Perkapalan Surabaya menganut sistem organisasi lini dan staff.

Manajemen tertinggi berada dalam tangan Direktur Utama, yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibantu oleh seorang Direktur Teknik dan Produksi dan seorang Direktur Administrasi dan Keuangan, yang masing-masing merupakan Staff Direktur Utama, berfungsi sebagai pemadhat pembantu piri-

dan lain sebagainya.

Ministry of Health (KEMKES)

Ministry of Health of Indonesia is the central authority in charge of the development, regulation, supervision, and promotion of public health and safety.

Ministry of Education and Culture (KEMENDIKBUD)

The Ministry of Education and Culture is the central authority in charge of the development, regulation, supervision, and promotion of education and culture.

The Ministry of Health and the Ministry of Education and Culture are the main stakeholders in the development of the health and education system in Indonesia. They are responsible for the development, regulation, supervision, and promotion of public health and safety, and education and culture.

Ministry of Economic Affairs (KEMENDAG)

The Ministry of Economic Affairs is the central authority in charge of the development, regulation, supervision, and promotion of the economic system in Indonesia. It is responsible for the development, regulation, supervision, and promotion of the economic system in Indonesia.

The Ministry of Economic Affairs is the main stakeholder in the development of the health and education system in Indonesia. It is responsible for the development, regulation, supervision, and promotion of the economic system in Indonesia.

Ministry of Social Justice and Human Rights (KEMKHAM)

The Ministry of Social Justice and Human Rights is the central authority in charge of the development, regulation, supervision, and promotion of the social justice and human rights system in Indonesia. It is responsible for the development, regulation, supervision, and promotion of the social justice and human rights system in Indonesia.

The Ministry of Social Justice and Human Rights is the main stakeholder in the development of the health and education system in Indonesia. It is responsible for the development, regulation, supervision, and promotion of the social justice and human rights system in Indonesia.

bantu oleh tiga Asisten, empat Kepala Sub Bagian dan tiga Kepala Bengkel yang masing-masing adalah :

- Asisten Produksi
- Asisten Pemeliharaan
- Asisten Limbung/Dock master
- Kepala Sub Bagian Pelat, Las
- Kepala Sub Bagian Out Fitting Kapal (pipa, kayu, cat layar)
- Kepala Sub Bagian Kikir (Kikir luar, Kikir dalam, Kikir motor dan Pemeliharaan)
- Kepala Sub Bagian Limbung dan alat-alat apung
- Kepala Bengkel mesin (bubut besar, bubut kecil, dan perkakas)
- Kepala Bengkel Listrik dan Central Listrik
- Kepala Bengkel Cor dan Model

Direktur Administrasi dan Keuangan.

Direktur Administrasi dan Keuangan membawahi empat orang Kepala Bagian yaitu Kepala Bagian Komersial, Kepala Bagian Keuangan/Pembukuan, Kepala Bagian Personalia/Umum dan Kepala Bagian Kontrolle Intern.

Kabag Komersial.

Kepala Bagian Komersial penanggung jawab, pemegang wewenang dan memimpin Bagian Komersial.

Kepala Bagian Komersil dalam kegiatan sehari-hari dibantu oleh empat orang Kepala Bidang yang memimpin bidang masing-masing adalah :

- Kepala Bidang Penjualan
- Kepala Bidang Pembelian/Import
- Kepala Bidang Gudang
- Kepala Bidang Faktur

Kabag Keuangan/Pembukuan.

Kepala Bagian Keuangan/Pembukuan penanggung jawab, memegang wewenang dan memimpin Bagian Keuangan/Pembukuan. Dalam kegiatan sehari-hari dibantu oleh tiga orang Kepala Bidang yang memimpin bidang masing-masing adalah :

- Kepala Bidang Akuntansi Umum
- Kepala Bidang Akuntansi Biaya
- Kepala Bidang Anggaran Keuangan

Kabag Personalia/Umum.

Kepala Bagian Personalia/Umum penanggung jawab, memegang wewenang dan memimpin Bagian Personalia/Umum. Dalam kegiatan sehari-hari dibantu oleh tiga Kepala Bidang yang memimpin bidang masing-masing adalah :

- Kepala Bidang Personalia
- Kepala Bidang Tata Usaha
- Kepala Bidang Umum/Keamanan

Kabag Kontrolle Intern.

Kepala Bagian Kontrolle Intern penanggung jawab, pe-
megang wewenang dan memimpin Bagian Kontrolle Intern, dalam
melakukan pengawasan intern perusahaan.

Struktur organisasi P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya ini
terlihat dalam gambar -2- halaman berikut.

4. Proses Produksi

Proses pembuatan bangunan baru kapal, pada garis be-
sarnya adalah sebagai berikut :

Dibengkel Pelat dan Las.

Dibengkel ini ada dua bagian yaitu Mould loft dan
Pelat dan Las.

Dibagian Mould loft.

Mengembangkan gambar yang dibuat dibagian perencana-
naan, dengan skala 1 : 1, dengan membuat rambu-rambu yaitu
patron bagian-bagian badan kapal dari kayu yang berbentuk
melengkung, dimana lengkungannya berbeda-beda mulai dari
lengkungan menyempit sampai lengkungan melebar sesuai de-
ngan luasnya kapal.

Dibagian Pelat dan Las.

1. Pembuatan gading yaitu patron dari besi siku yang

cana dengan rentu-rentu dengan menggunakan mesin pemotong.

2. pembuatan bagian-bagian haluan, tengah, buritan kapal dari pelat baja yang bentuknya (lembungannya) sama dengan rentu-rentu.
3. Pembuatan dasar kapal yang lebarnya sesuai dengan lebar kapal dari pelat baja, dengan penyambungan pelat baja dengan las.

Di Building Berth (Galanara).

Urut-urutan pekerjaan pada bagian ini adalah :

1. Eool Layang (perletakan lunas) yaitu dasar kapal yang telah dibuat dibagian pelat dan las diraikan building berth dengan menggunakan kran pengangkat.
2. Erection Hull (pemasangan lambung-dambung kapal) yaitu penyambungan (pemasangan) bagian-bagian badan kapal (haluan, tengah dan buritan) dari pelat baja yang telah dibuat di bagian pelat dan las, dengan pengelasan.
3. Penyambungan badan kapal pada dasar kapal dengan pengelasan.
4. Pemasangan stern tube (colubung poros baling-baling).
5. Pembuatan geladak, dek-dek, plat-dek dari pelat.
6. Pemasangan pipa-pipa diluar kamar mesin.
7. Final Alignment (menyikat satu garis antara aster akhir

dan poros baling-baling).

8. Launching (peluncuran) kelaut.

Di atas building berth ini semua pekerjaan dilakukan oleh bengkel pelat dan las, kecuali pada point 4 dan 7 dikerjakan oleh bengkel kikir dalam kikir luar ; point ke 6 dikerjakan oleh bengkel pipa dan point ke 8 dikerjakan oleh bagian limbung.

Di atas air (dilaut).

Setelah peluncuran, maka urutan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Pemasangan motor induk.
2. Pembuatan geladak, pintu-pintu dari kayu, pekerjaan kayu pada kamar.
3. Pemasangan instalasi listrik.
4. Penyetelan motor induk, mesin bantu, botol-botol angin dan pompa-pompa.
5. Pemasangan pipa-pipa dalam kamar mesin.
6. Pemasangan mesin-mesin diatas geladak.
7. Pengucatan badan kapal, geladak-geladak, kamar-kamar dan bagian-bagian lain dari kapal.
8. Basin trial (percobaan mesin dalam keadaan kapal berhenti).
9. Sea trial (pelayaran percobaan).

Point 1,4,6, dan 8 pekerjaan dilakukan oleh bengkel motor.

Point 2, pekerjaan dilakukan oleh bengkel kayu.

Point 3, pekerjaan dilakukan oleh bengkel listrik.

Point 5, pekerjaan dilakukan oleh bengkel pipa.

Point 7, pekerjaan dilakukan oleh bengkel oat.

Point 9, pekerjaan dilakukan oleh bagian limbung.

Reparasi dan doking kapal-kapal.

Bire Klasifikasi Indonesia (B.K.I.) sebagai badan yang mengawasi kesempurnaan kapal, terutama yang menyangkut di bidang konstruksi untuk kapal yang besukuran tertentu, yaitu 100 GRT ke atas panjang lebih dari 20 meter, dan berbendera Indonesia mengharuskan kapal-kapal untuk mengadakan doking tahunan (annual docking) dan doking khusus (special docking) yaitu empat tahun sekali guna pemeriksaan.

Untuk dapat melaksanakan ketentuan-ketentuan ini diperlukan adanya fasilitas-fasilitas pemeliharaan kapal, yang biasanya dimiliki oleh galangan-galangan kapal, karena industri galangan kapal ini di samping membuat kapal baru, juga mengadakan reparasi dan doking kapal.

Macam-macam repair.

1. Running repair.

Perbaikan kapal dilakukan dalam keadaan kapal terapanf dan kapal sedang aktif beroperasi (dalam schedule pelayaran) berada di luar sanataran dok.

Misalnya ada kerusakan pondasi pada mesin kapal.

2. Floating repair.

Perbaikan dan pemeliharaan kapal dikerjakan secara terapung, berada di penataran dok, yaitu pekerjaan-pekerjaan di atas garis air misalnya : dinding luar di atas air diskrap, diketok, dicuci air tawar, replating pelat, bongkar pasang jungker dan rantai jungker, pengecatan.

3. Docking repair.

Perbaikan dan pemeliharaan dikerjakan di atas dok, yaitu untuk pekerjaan-pekerjaan di bawah garis air misalnya dinding luar di bawah garis air diskrap, diketok, dicuci air tawar, serta perbaikan alat-alat kemudi dan baling-baling, replating pelat lambung dan dicat.

Docking repair ini dapat dikerjakan di atas floating dock (dok apung) dan slipway.

5. Facilities Produksi Perusahaan

I. Peralatan Produksi.

1. Dok Apung.

- a. Dok Apung 4.000 T.L.C. daya angkut 4.000 ton.
- b. Dok Apung 2.500 T.L.C.I. daya angkut 2.500 ton.
- c. Dok Apung 2.500 T.L.C.II daya angkut 2.500 ton.

2. Slipway.

- a. Transverse Slipway I daya angkut 200 ton.
- b. Transverse Slipway II daya angkut 300 ton.
- c. Longitudinal Slipway daya angkut 400 ton.

Keterangan :

Slipway :

Adalah suatu tempat atau unit peralatan yang terletak ditepi pantai/perairan yang mempunyai sudut kemiringan tertentu serta menjorok kelaut, di mana kapal baru dibuat di atasnya.

Kapal setelah selesai dibangun diluncurkan dengan pertolongan kereta-kereta lori yang bergerak di atas rel-rel, dan digerakkan dengan peralatan penarik.

Selain untuk pembuatan kapal, Slipway juga dapat dipergunakan untuk reparasi kapal.

3. Building Berth.

- a. Building Berth no.1, kapasitas 750 DWT.
- b. Building Berth no.2, kapasitas 1.000 DWT.
- c. Building Berth no.3, kapasitas 1.800 DWT.

Keterangan :

Building Berth :

Adalah suatu tempat atau landasan yang terbuat dari konstruksi beton terletak ditepi pantai/perairan, yang mempunyai kemiringan tertentu serta menjorok kelaut, di mana kapal baru di-

bangun di atasnya.

Apabila kapal yang dibangun sudah sampai pada tahap penyelesaian akhir, maka kapal diluncurkan ke laut melalui landasan ini.

4. Tambatan.

- a. Tambatan No.1 Panjang 181 meter.
Dalam air 7 meter.
- b. Tambatan No.2 Panjang 115 meter.
Dalam air 6 meter.
- c. Tambatan No.3 Panjang 181 meter.
Dalam air 5 meter.

5. Alat-alat Apung.

- a. Floating Crane, daya angkat 75 ton.
- b. Kapal Tunda 3 buah masing-masing dengan daya mesin 125 HP, 275 HP, dan 400 HP.
- c. Tongkang air, kapasitas 480 ton.
- d. Ponton-ponton jalan ke dok apung.

6. Kran-kran pengangkat.

Dua kran listrik dengan daya angkat 10 ton.

Dua kran listrik dengan daya angkat 3 ton.

Beberapa kran-kran listrik dibenkel dari berbagai kapasitas.

II. Bengkel-bengkel Kerja.

1. Bengkel Pelat dan Las.

2. Bengkel Kikir luar, dalam.
3. Bengkel Kikir motor.
4. Bengkel Mesin bubut, sekrap, pris.
5. Bengkel Perkakas.
6. Bengkel Listrik dan Sentral Listrik.
7. Bengkel Kayu, Layar, Cat, Batu.
8. Bengkel Pipa, Tembaga, Blok.
9. Bengkel Cor dan Model.

Bengkel-bengkel ini dilengkapi dengan mesin-mesin peralatan produksi dan benda-benda.

III. Sumber Listrik.

Generator listrik dengan kapasitas 300 KVA, 400 KVA, 440 KVA.

IV. Jumlah Personil.

Distribusi Personil Tahun 1976 dan 1977 tampak dalam tabel 12 halaman 66.

6. Sistim Upah yang diterangkan perusahaan.

Terdapat Force 1.1. Dok dan Perkapalan Surabaya tahun 1975 bekerja sama dengan Pusat Pengembangan Manajemen (P/P.M.) Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, menyusun sistim pengupahan yang akan diterangkan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Pengupahan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya dibedakan

TABEL 12
DISTRIBUSI PERSONIL TAHUN 1976 DAN 1977

Bagian/Sub Bagian	Jumlah Karyawan	
	Tahun 1976	Tahun 1977
Direksi	3	3
Personalia dan Umum		
- Personalia	26	28
- Tata Usaha Umum	12	14
- Umum/Inspeksi	49	44
Keuangan dan Pembukuan		
- Akuntansi Umum	5	5
- Akuntansi Biaya	15	14
- Anggaran Keuangan	4	4
Komersial		
- Lembaran	4	4
- Import/Pembelian	4	5
- Gudang	14	14
- Faktur	5	8
Kontrol Intern	4	4
Perencanaan		
- Ruang Gambar Kapal	13	12
- Ruang Gambar Mesin	8	5
- Kalkulasi	3	5
P.P.C.		
- Persiapan Produksi	4	2
- Pengawasan Produksi	34	29
Produksi		
- Asisten Produksi	24	16
- Pelat dan las	228	235
- Outfitting Kapal	117	125
- Kikir	125	131
- Bubut, Perkekas	67	70
- Listrik dan Sentral Listrik	48	50
- Cor dan Bedel	31	29
- Luncur dan Alat-alat Apung	77	84
	925	940

Sumber Data : P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

menjadi dua unsur yaitu :

- a. Upah/gaji pokok.
- b. Tunjangan perusahaan.

a. Upah/gaji pokok.

Upah/gaji pokok ini dihitung berdasarkan Sistem Evaluasi Jabatan.

Sistem Evaluasi Jabatan yang digunakan adalah kombinasi dua sistem yaitu :

- Point System.
- Job Grading.

Dengan menggunakan Point System ini diharapkan ketelitian perhitungan upah bagi karyawan-karyawan, yaitu dengan penilaian jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan.

Penilaian jabatan dilakukan dengan memberikan nilai pada setiap faktor/sub faktor jabatan.

Untuk karyawan yang merupakan tenaga tdkn, ada empat faktor jabatan yang dinilai, ialah Faktor Skill, Usaha, Tanggung jawab dan Kondisi Kerja di mana empat faktor jabatan ini dibagi menjadi dua belas sub faktor jabatan yaitu :

1. Pendidikan.
2. Latihan.
3. Pengalaman.
4. Miniatip.

5. Posisi kerja.
6. Beban kerja.
7. Konsentrasi kerja.
8. Ketelitian kerja.
9. Tanggung jawab terhadap kelancaran tugas orang lain.
10. Tanggung jawab terhadap keselamatan orang lain.
11. Resiko kerja.
12. Tempat kerja.

Dengan Job Grading ditentukan jabatan-jabatan kunci dalam perusahaan, antara lain untuk jabatan tukang adalah :

1. Tukang I.
2. Tukang II.
3. Tukang III.

Perhitungan point Jabatan Tukang.

Dengan mengkombinasikan kedua sistim tersebut di atas, maka ditetapkan nilai-nilai jabatan kunci yaitu dengan memberikan nilai point pada masing-masing sub faktor jabatan.

Setiap sub faktor jabatan dibedakan menjadi lima tingkat sesuai dengan tingkat intensitasnya yang disebut "degree". Jadi nilai point tiap sub faktor jabatan akan dibedakan menjadi "lima degree".

Nilai point setiap degree ditentukan sebagai berikut :

degree 1 = 150.

degree 2 = 100.

degree 3 = 60.

degree 4 = 30.

degree 5 = 10.

Selisih antara degree yang satu dengan yang lainnya adalah merupakan deret hitung dengan kelipatan sepuluh, dan ini dimaksudkan agar setiap pejabat berusaha meraih atau mengusahakan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dengan tingkat intensitas yang tinggi sehingga prestasi kerjanya juga tinggi.

Jadi dengan penilaian setiap sub faktor jabatan sesuai tingkat intensitasnya maka akan menghasilkan nilai jabatan-jabatan kunci yaitu merupakan penjumlahan nilai point dari kedua belas sub faktor jabatan tersebut.

Sehingga jumlah (total) nilai point untuk jabatan :

Tukang III = 380.

Tukang II = 490.

Tukang I = 580.

Untuk memberikan wadah kevariasian jabatan akibat adanya berbagai macam unsur riilnya sifat pekerjaan, perbedaan pengalaman, perbedaan inisiatif dan sebagainya, maka nilai jabatan kunci tersebut dibuat bervariasi dengan cara menetapkan nilai minimum dan maksimumnya.

Penentuan nilai minimum dan maksimum dilakukan dengan memberikan nilai toleransi ke atas masing-masing 50%.

Toleransi 50 % ini dimaksudkan agar mampu menampung berbagai persoalan pengupahan yang akan timbul sebagai akibat adanya perbedaan-perbedaan persyaratan-persyaratan jabatan.

Nilai minimum dan maksimum jabatan-jabatan kunci tukang dengan toleran + 50% tampak dalam tabel 13.

TABEL 13

NILAI-NILAI MINIMUM DAN MAKSIMUM JABATAN KUNCI TUKANG
DENGAN TOLERAN +50%

Jabatan Kunci Tukang	Nilai Minimum	Toleransi + 50%	Nilai Maksimum
Tukang III	380	190	570
Tukang II	490	245	735
Tukang I	580	290	870

Sumber : P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Seorang karyawan akan memegang jabatan selama berte-

hun-tahun pada jabatan yang sama, bahkan kadang-kadang ada yang telah boloslah tahun berada pada jabatan yang sama, sebagai akibat tidak adanya formasi atau sebab-sebab yang lain.

Oleh karena itu perlu ditentukan nilai-nilai jabatan untuk seorang pejabat yang diperkirakan akan memangku jabatan selama satu periode kepangkatan.

Satu periode kepangkatan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, rata-rata selama 5 tahun, sedangkan masa kerja untuk seorang karyawan diperkirakan mencapai lama waktu 30 tahun dan sesudah itu akan diberikan hak berhenti, maupun dengan hak pesangon sesuai dengan peraturan yang berlaku. Atas dasar perhitungan masa kerja 30 tahun, dan rata-rata periode kepangkatan 5 tahun, maka dapat disusun nilai-nilai setiap jabatan pada tahun-tahun yang bersangkutan.

Cara menghitung nilai jabatan pada setiap periode kepangkatan adalah sebagai berikut :

NILAI JABATAN	NILAI JABATAN	NILAI JABATAN	NILAI JABATAN
PADA TAHUN KE	PADA AWAL TA-	MAKSIMUM	- MINIMUM
PANGKATAN YANG	HUN KEPANGKAT	<hr/>	
BERSANGKUTAN	AN	5	

Pada setiap jabatan tukang dibedakan dalam kelas-kelas jabatan yaitu kelas A, B dan C.

Maksud pembedaan ini adalah untuk memberikan penilaian yang

wajar terhadap prestasi para karyawan.

Dalam penilaian ini, kelas-kelas jabatan yang ada diberikan perbandingan nilai sebagai berikut :

Kelas Jabatan A = 100 %.

Kelas Jabatan B = 95 % dari A.

Kelas Jabatan C = 90 % dari A.

Kelas Jabatan A adalah : Pelat, Las, Listrik, Kikir Luar, Kikir Dalam, Kikir Motor.

Kelas Jabatan B adalah : Pipa, Tembaga, Limbung, Cor/model, Pemeliharaan.

Kelas Jabatan C adalah : Kayu, Layar, Cat, Batu, Besi, Ketel, Kompresor, Central Listrik.

Atas dasar hal-hal tersebut di atas dapatlah disusun nilai-nilai jabatan tukang seperti terlihat dalam tabel 14 halaman 73.

Harga per point.

Setelah diketahui nilai point untuk jabatan tukang, maka ditentukan harga per point.

Harga per point ini di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dihitung dari total anggaran upah yang tersedia di dalam perusahaan dibagi dengan total point jabatan untuk seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.

Harga per point ini merupakan harga rata-rata atas total

TABEL 14
NILAI-NILAI JABATAN TUKANG

No. Kerja (Urutan)	Tukang III			Tukang II			Tukang II		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
0	380	361	342	490	466	441	580	551	522
1	380	361	342	490	466	441	580	551	522
2	380	361	342	490	466	441	580	551	522
3	380	361	342	490	466	441	580	551	522
4	380	361	342	490	466	441	580	551	522
5	380	361	342	490	466	441	580	551	522
6	418	397	376	539	512	485	638	606	574
7	418	397	376	539	512	485	638	606	574
8	418	397	376	539	512	485	638	606	574
9	418	397	376	539	512	485	638	606	574
10	418	397	376	539	512	485	638	606	574
11	456	433	410	588	559	529	696	661	626
12	456	433	410	588	559	529	696	661	626
13	456	433	410	588	559	529	696	661	626
14	456	433	410	588	559	529	696	661	626
15	456	433	410	588	559	529	696	661	626
16	494	469	445	637	605	573	754	716	679
17	494	469	445	637	605	573	754	716	679
18	494	469	445	637	605	573	754	716	679
19	494	469	445	637	605	573	754	716	679
20	494	469	445	637	605	573	754	716	679
21	532	505	479	686	652	617	812	771	731
22	532	505	479	686	652	617	812	771	731
23	532	505	479	686	652	617	812	771	731
24	532	505	479	686	652	617	812	771	731
25	532	505	479	686	652	617	812	771	731
26	570	542	513	735	698	662	870	827	783
27	570	542	513	735	698	662	870	827	783
28	570	542	513	735	698	662	870	827	783
29	570	542	513	735	698	662	870	827	783
30	570	542	513	735	698	662	870	827	783

Sumber: P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

anggaran upah yang tersedia.

Jumlah anggaran upah yang tersedia setahun =

Rp.259.900.000,-

MILIK
PERPUSATAKAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

Anggaran upah sebulan = Rp. $\frac{259.900.000}{12}$ = Rp.21.658.333,-

Total point untuk seluruh karyawan mulai dari kepala bagian ke bawah = 629.749 point.

Sehingga harga per point = Rp. $\frac{21.658.333}{629.749}$ = Rp.34,39/point.

Dibulatkan menjadi = Rp.34,-/point.

b. Tunjangan Perusahaan.

Besarnya tunjangan perusahaan bagi karyawan P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, telah ditetapkan oleh Pimpinan dengan menggunakan suatu tabel, di mana besarnya berbeda-beda menurut jabatan dan jumlah anggota keluarga, antara lain untuk jabatan Tukang adalah terlihat dalam tabel 15 halaman 75.

Dengan memperhitungkan upah/gaji pokok dan tunjangan perusahaan, maka upah/gaji karyawan dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

Upah/gaji karyawan = Nilai Jabatan x Harga per point +
Tunjangan Perusahaan.

Contoh :

Menghitung upah tukang III bagian kayu/layar, dengan masa

TABEL 15
TUNJANGAN PERUSAHAAN

Jabatan	keluarga				
	Bujang Rp.	KW + 0 Rp.	KW + 1 Rp.	KW + 2 Rp.	KW + 3 Rp.
Tukang I	7.400	9.400	12.400	14.400	15.400
Tukang II	6.400	8.400	11.400	13.400	14.400
Tukang III	5.400	7.400	10.400	12.400	13.400

Sumber: P.T. Dok dan Perkopalan Surabaya.

Keterangan: KW + 0, KW + 1, KW + 2, KW + 3, adalah Kowin + 0, + 1, + 2, + 3 smalt.

kerja 0 (nol) tahun, berstatus bujang.

Hari tukang III bagian kayu/layar, termasuk kelas jabatan C.

Nilai Jabatan 0 tahun = 342 (tabel 14).

Harga per point = Rp.34,--

Tunjangan perusahaan = Rp.5.400,--.

Upah = 342 x Rp.34,-- + Rp.5.400,--

= Rp.11.628,-- + Rp.5.400,--

= Rp.17.028,--.

Sanksi Absensi.

P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya mengenakan sanksi absensi pada para karyawan yang dihubungkan dengan upah/gaji menurut O.K. Direksi No.014/IV/Jan/68.

Sanksi absensi dikenakan bagi seluruh karyawan dari tingkat Kepala Bagian ke bawah, dengan sanksi apabila :

- Karyawan terlambat masuk bekerja lebih dari 15 menit, upah/gaji sebulan dipotong 1/2 %.
- Karyawan tidak masuk bekerja selama satu hari, upah/gaji sebulan dipotong 3 %.

Sanksi absensi ini tidak dikenakan bagi karyawan yang :

- Izin untuk masuk terlambat atau tidak masuk bekerja, karena ada keperluan penting.
- Sakit dengan keterangan dokter perusahaan.

- Dinas Luar.
- Cuti.

Setelah penyusunan pen-upahan oleh Team Task Force P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya yang bekerja sama dengan Pusat Pengembangan Management Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada ini selesai, maka diujukan kepada Pimpinan untuk disetujui, dan dengan dikeluarkan pengumuman direksei No.015/Peng/4/76, maka mulai bulan April tahun 1976 sistim pengupahan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya menggunakan Sistim Evaluasi Jabatan.

Waktu pembayaran upah/gaji karyawan adalah 2 (dua) kali dalam sebulan kerja, yaitu setiap tanggal 15, yang merupakan uang muka dari upah/gaji sebulan yang jumlahnya adalah 1/2 dari upah/gaji sebulan, sedang tiap tanggal 30, jumlah upah/gaji yang dibayarkan adalah jumlah upah/gaji sebulan dikurangi uang muka.

Contch:

Upah tukang III bagian kayu layar, dengan masa kerja 0 (nol) tahun, berstatus bujang : Rp.17.028,--.

Jumlah uang muka yang dibayarkan tanggal 15 : Rp. 8.500,-

Upah yang dibayarkan tanggal 30 : Rp. 8.528,--.

Syarat-syarat pengangkatan/pengolongan jabatan karyawan Tukang P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, sehubungan dengan Evaluasi Jabatan dalam penetapan upah :

Tukang III :

1. Memenuhi syarat-syarat umum.
2. Pendidikan S.D. (Sekolah Dasar).
3. Bagi yang tidak berpendidikan Sekolah Dasar, untuk dapat diangkat menjadi tukang III, selain harus memenuhi syarat-syarat umum, harus pula menjadi magang selama 3 (tiga) tahun, dan setelah itu harus menjalani masa percobaan selama 2 (dua) tahun.
4. Bagi karyawan baru harus melalui pendidikan/latihan khusus untuk jabatan tersebut yang diselenggarakan oleh P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.
Pendidikan/latihan khusus sekurang-kurangnya tiga bulan.
Memunyai masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, bagi yang berijazah S.D. baru dapat diangkat pada jabatan tersebut.
5. Bagi yang telah mempunyai pengalaman kerja yang sejenis di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dan telah memenuhi syarat-syarat 1 dan 2, formasi ada, terlebih dahulu harus melalui masa percobaan selama 3 (tiga) bulan, baru dapat diangkat menjadi tukang III.

Tukang II :

1. Memenuhi syarat-syarat umum.
2. Berpendidikan S.L.T.P.
3. Bagi karyawan baru harus melalui pendidikan latihan khusus untuk jabatan tersebut yang diselenggarakan oleh P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Pendidikan/latihan khusus sekurang-kurangnya tiga bulan.

Setelah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya baru dapat diangkat pada jabatan tersebut.

4. Dapat diangkat dari tukang III dengan ketentuan sebagai berikut :

Dapat diangkat menjadi Tukang II, setelah memegang jabatan selama 4 (empat) tahun, jika cukup memenuhi syarat, lulus ujian jabatan serta formasi ada.

5. Bagi yang telah mempunyai pengalaman kerja yang sejenis di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dan telah memenuhi syarat-syarat serta formasi ada, terlebih dahulu harus melalui masa percobaan selama 3 (tiga) bulan baru dapat diangkat menjadi tukang II.

Tukang I :

1. Memenuhi syarat-syarat Umum.
2. Berpendidikan S.L.T.A.
3. Untuk karyawan baru harus melalui pendidikan/latihan khusus untuk jabatan tersebut yang diselenggarakan oleh P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Pendidikan dan latihan khusus sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan.

Setelah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya baru dapat diangkat pada jabatan tersebut.

4. Dapat diangkat dari tukang II dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Bagi mereka yang berpendidikan S.D. dapat diangkat menjadi tukang I setelah memanku jabatan tukang II selama 5 (lima) tahun, jika cukup memenuhi syarat, lulus ujian jabatan serta formasi ada.
 - b. Bagi mereka yang berpendidikan S.L.T.P. dapat diangkat menjadi tukang I setelah memanku jabatan tukang II, selama 6 (enam) tahun, jika cukup memenuhi syarat lulus ujian jabatan serta formasi ada.

5. Bagi yang telah mempunyai pengalaman kerja yang sejenis di luar P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dan telah memenuhi syarat-syarat 1 dan 2, formasi ada, terlebih dahulu harus melalui masa percobaan selama 3 (tiga) bulan; baru dapat diangkat menjadi tukang I.

Upah/gaji pokok dan tunjangan perusahaan yang diterima para karyawan, adalah sebagai balas jasa atas prestasi kerja sekaligus merupakan rangsangan (Incentive) yang diberikan perusahaan sebagai motivasi pada para karyawan dalam usaha mempertinggi semangat dan produktivitas kerja.

Di samping itu ada beberapa motivasi yang diberikan perusahaan pada para karyawan yang berupa :

1. Upah lembur.
2. Pengobatan.
3. Pakaian dinas.
4. Makan dan minum karyawan.
5. Perumahan karyawan.
6. Dana kecelakaan.
7. Transportasi.
8. Cuti.
9. Rekreasi.
10. Memberikan penghargaan.
11. Mengadakan pendidikan dan latihan.
12. Mengadakan promosi.

1. Upah lembur.

Jam kerja di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya adalah mulai jam 07.00 sampai dengan jam 15.30 hari Senin sampai dengan hari Kamis, kecuali hari Jum'at jam 07.00 sampai dengan jam 11.00, dan hari Sabtu jam 07.00 sampai dengan jam 13.00.

Upah lembur diberikan pada para karyawan yang mendapat perintah kerja lembur, oleh Kepala Bagian atau Kepala Bengkel, sesudah jam kerja biasa.

Besarnya upah lembur adalah berdasarkan tarif lembur, yang dibedakan menjadi 3 (tiga) tarif berdasarkan hari kerja lembur dan jam mulai kerja lembur.

Tarif lembur I : Hari Senin sampai dengan hari Kamis jam 15.30 sampai dengan jam 21.00.
Hari Jum'at sampai dengan hari Sabtu jam 13.00 sampai dengan jam 21.00.

Tarif lembur II : Hari Senin sampai dengan hari Kamis jam 21.00 ke atas.
Hari Minggu dan hari-hari libur resmi jam 07.00 sampai dengan jam 21.00.

Tarif lembur III : Hari Minggu dan hari-hari libur resmi jam 21.00 ke atas.

Antara lain tarif lembur untuk Tukang adalah sebagai berikut :

Terip lembur per jam:

	I	II	III
Tukang I	Rp.90,--	Rp.110,--	Rp.125,--
Tukang II	Rp.80,--	Rp.100,--	Rp.115,--
Tukang III	Rp.70,--	Rp. 90,--	Rp.105,--

Pembayaran upah lembur ini dilaksanakan 2 (dua) kali sebulan yaitu untuk upah lembur dari tanggal 1 sampai dengan tanggal 15, dibayarkan tanggal 30, dan upah lembur dari tanggal 16 sampai dengan tanggal 30, dibayarkan tanggal 15.

2. Pengobatan.

Untuk menjaga kesehatan para karyawan, didirikan sebuah klinik yang dikepalai seorang dokter perusahaan dan dibantu oleh beberapa perawat.

Karyawan yang sakit dan tak dapat disembuhkan dalam poli-klinik, dijamin untuk berobat di luar perusahaan, baik dalam perawatan dokter spesialis maupun perawatan di rumah sakit umum, atau rumah sakit swasta.

Khusus untuk karyawan produksi, setiap tahun sekali diadakan test kesehatan.

3. Pakaian Dinas.

Bagi karyawan perusahaan, tiap 6 bulan sekali diberi pakaian dinas sebanyak 2 stel warna putih abu-abu, khusus untuk karyawan di bengkel diberi 3 stel yaitu

2 stel ketel pak biru, dan 1 stel putih abu-abu.

4. Makan dan Minum Karyawan.

Karyawan perusahaan setiap hari kerja disediakan makanan dan minuman satu kali pada jam istirahat, dan disajikan secara bersama-sama di ruangan makan.

Jam istirahat karyawan yaitu tiap hari Senin sampai dengan hari Kamis, jam 12.00 sampai dengan jam 13.00.

5. Perumahan Karyawan.

Perumahan baru diadakan untuk jabatan kepala Pengkel ke atas. Mess untuk karyawan bujangan yang menjabat Kepala Seksi atau Kepala Regu.

6. Tana Kecelakaan.

Bagi karyawan perusahaan yang mendapat kecelakaan dalam melaksanakan tugas, maka karyawan tersebut mendapat pengobatan dan perawatan.

Apabila karyawan tersebut sudah mendapat cacat, maka ia berhak menerima penggantian sesuai dengan keputusan dari Departemen Tenaga Kerja.

7. Transportasi.

Untuk membantu karyawan dalam masalah transportasi dalam menunjang kelancaran tugas sehari-hari dengan usaha memberi kesempatan para karyawan yang menjabat Ko-

pala Bengkel/Kepala Sub Bagian membeli sepeda motor dengan angsuran dan untuk Kepala Regu membeli sepeda dengan angsuran.

Untuk Kepala Bagian mendapat kendaraan dinas.

8. Cuti.

Seluruh karyawan perusahaan memperoleh cuti dapat dibagi dalam dua golongan :

- a. Cuti tahunan.
- b. Cuti besar.
- c. Cuti Tahunan.

Lama cuti ialah 12 hari kerja setiap tahun kerja, yang dapat diambil menurut kebutuhan karyawan yang bersangkutan.

b. Cuti Besar.

Cuti yang diberikan apabila karyawan dengan masa kerja berturut-turut telah mencapai 6 (enam) tahun, dan diberikan cuti besar selama 3 (tiga) bulan.

Pelaksanaan cuti tersebut diberikan 1 (satu) bulan untuk karyawan yang bersangkutan, dan sisanya 2 (dua) bulan diganti dengan uang, dan diberikan pada akhir tahun.

Bagi karyawan wanita yang hamil, pada waktu melahirkan diberikan cuti selama 3 (tiga) bulan.

9. Rekreasi.

Tiap bulan sekali disediakan bus-bus untuk rekreasi karyawan beserta keluarganya, agar terjalin keakraban antara karyawan.

10. Memberikan Penghargaan.

Dalam rangka memeringati hari ulang tahun perusahaan, atau Kemerdekaan Indonesia setiap tahun diadakan pemberian penghargaan kepada karyawan tauladan, yaitu yang:

- a. Mempunyai conduite terbaik.
- b. Prestasi yang menonjol.

Bentuk penghargaan yang diberikan berupa:

- a. Piagam.
- b. Hadiah uang.
- c. Promosi.

11. Mengadakan pendidikan dan latihan.

Dalam usaha meningkatkan keahlian/ketrampilan karyawan, diadakan program pendidikan dan latihan, berupa Training and Up grading shipbuilding dan repairing, di Norwegia dan Belanda selama enam bulan, bagi Kepala Bengkel/ Kepala sub Bagian.

Training and Up grading platers, Welders, Engine Fitters, Electrician Pipe fitters di Singapore selama 6 (enam) bulan, bagi kepala regu up grading klasifikasi Kapal di N.I.I.

Jakarta, dan pendidikan intern yaitu up grading kejuruan selama 3 (tiga) bulan buat karyawan-karyawan yang ditunjuk perusahaan sesuai dengan keahlian masing-masing.

12. Menradakan promosi.

Apabila ada formasi yang kosong, maka diadakan promosi bagi karyawan yang memegang jabatan setingkat di bawah formasi tersebut.

Jika karyawan yang bersangkutan mempunyai keahlian, pengalaman untuk jabatan tersebut dan mempunyai conduct yang baik, prestasi kerja dan kepemimpinannya menonjol.

Pengukuran Produktivitas Kerja.

P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya untuk mengukur produktivitas kerja berdasarkan pengukuran hasil kegiatan perusahaan (Performance Criterion), yaitu kriteria hasil-hasil kegiatan dari para karyawan berupa kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Kecepatan penyelesaian pekerjaan dapat diukur dari:

1. Jangka waktu penyelesaian perkapal, buat jenis-jenis pekerjaan :
 - A. Reparasi Kapal.
 - a. Reparasi kecil.
 - b. Reparasi besar.
 - c. Rehabilitasi.

Jangka waktu penyelesaian untuk reparasi kapal (delivery time), adalah lamanya kapal dalam perbaikan. Satuan = hari/kapal.

B. Pembuatan kapal baru.

Untuk jenis :

- a. Tongkang.
- b. Coaster.

Jangka waktu pembuatan kapal baru adalah lamanya waktu penyelesaian pembuatan kapal sejak pekerjaan dimulai sampai dengan penyerahan kapal.

Satuan = bulan/kapal.

2. Standard kerja.

Standard kerja yang digunakan baik untuk pekerjaan reparasi kapal maupun pembuatan kapal baru adalah berdasarkan pekerjaan konstruksi pelat.

Pekerjaan konstruksi pelat untuk :

Reparasi kapal : Adalah penggantian-penggantian baru pelat (replating).

Pembuatan kapal baru : Adalah pembuatan konstruksi pelat untuk badan kapal dimulai dari fabrikasi sampai dengan selesai.

a. Standard kerja pekerjaan konstruksi pelat untuk re-

$$\text{parasi kapal} = \frac{(\text{berat pelat})}{(\text{jam orang})}$$

Satuan = kg/j.o.

Berat pelat : Jumlah total pemakaian banyaknya pelat yang diukur dalam kilogram selama kapal direparasi.

Jam orang : Jumlah total pemakaian banyaknya waktu oleh pekerja yang diukur dalam jam orang selama kapal direparasi.

b. Standard kerja pekerjaan konstruksi pelat untuk pembuatan kapal baru = $\frac{(\text{berat pelat})}{(\text{jam orang})}$

Satuan = kg/j.o.

Berat pelat : Jumlah total pemakaian banyaknya pelat yang diukur dalam kilogram selama pembuatan kapal baru.

Jam orang : Jumlah total pemakaian banyaknya waktu oleh pekerja diukur dalam jam orang selama pembuatan kapal baru.

Standard Performance (Angka patokan hasil kegiatan).

Dengan adanya performance criterion yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja di P.T. Dok dan Perbaikan Surabaya maka ditentukan suatu Standard Performance (angka patokan hasil kegiatan) ; dengan "range" angka tertentu yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan atau kondisi

litas-fasilitas produksi perusahaan.

Tengenai "range" angka sebagai standard performance periode tahun 1976 dan tahun 1977 terlihat dalam tabel 16 halaman 91.

Catatan: Penilaian.

- Untuk delivery time dan jangka waktu penyelesaian pembuatan kapal dalam "range" angka standard performance dinilai baik (peningkatan produktivitas kerja), sedang di atas "range" angka standard performance dinilai kurang (penurunan produktivitas kerja).
- Untuk standard kerja pekerjaan konstruksi pelat baik untuk reparasi kapal maupun pembuatan kapal baru, sama atau lebih dari "range" angka standard performance dinilai baik (peningkatan produktivitas kerja) yang berarti makin banyak jumlah pelat yang digunakan dengan jumlah tenaga yang sama berarti makin cepat penyelesaian pekerjaan dan pemakaian jam orang makin efisien, sedang di bawah "range" angka standard performance dinilai kurang (penurunan produktivitas kerja).

TABEL 16
 "RANGE" ANGKA SEBAGAI STANDARAD REPORTABLE VALUE
 1 JUN 1976 DAN 1977

Performance	Satuan	Klasifikasi	"Range" Angka Standard Performance	"Kondisi" lembatasun
1. Jangka waktu penyelesaian reparasi kapal (delivery time).	hari/kapal.	1.1. Reparasi kecil.	1 - 16	Mengikuti pekerjaan-peterman bottom cleaning. Annual Survey (A.S. I, A.S, II di mana penggantian perat di semua parisi - gir kuman dari 10 ton jika ditawah mesin induksi dan bila ada pembuatan baru untuk penarik di semua dan balancing bilas dan kantung, hasil secara kesetuaan perbaikan dan perbaikan tera dit baik.
		1.2. Reparasi besar.	20 - 40	Mengikuti pekerjaan-peterman A.S. dan S.S. (Special Survey, di mana penggantian perat di bawah parisi gir 11 ton-25 ton. Spare part yang dibutuhkan sudah tersedia di kapal.
		1.3. Mehrbilat di.	50 - 90	Mengikuti kapal sampai dengan 4.200 BRT. dan penggantian perat di bagian giris-11 ton dan 50 ton.
2. Jangka waktu penyelesaian pembua tan-kapal.	1 hari/kapal.	2.1. Konsumsi tang 200 DWT	3 - 4	-

Lanjutan Tabel 16.

Performance	Satuan	Klasifikasi	"Range" in Standard Performance	Kondisi pelaksanaan
3.		2.2. Cement 200 - 500 kg.	4 - 5	-
		2.3. Coaster 3/4 - 200 kg.	6 - 9	-
		2.4. Coaster 200 - 3000 kg.	10 - 12	-
3.	kg/j.o.	3.1. Cooperasi kapal	1,4 - 2,5	- level vol. t 6 - 12 r/j.o. - dan dalam waktu terlama b. - - ayak (mis. b. alat di bawah mesin in/12).
		3.2. Kualitas isi - 11 kg.	0,9 - 3,0	-

Sumber: D.T. Tok dan Perkapalan Surabaya.

B A B IV

ANALISA PRAKTIS PADA P.T. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA

1. Masalah yang Dihadapi Perusahaan

Pengupahan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya dengan menggunakan Sistem Evaluasi Jabatan dimaksudkan adanya ketelitian perhitungan upah bagi karyawan dengan penilaian jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan, antara lain penilaian jabatan-jabatan tukang, dan dengan ketelitian perhitungan upah ini diharapkan bila produktivitas kerja dapat meningkat; tetapi dalam kenyataan produktivitas kerja menurun, yang terlihat dari tidak terrealisirnya rencana performance (kerja/kegiatan) baik untuk reparasi naungan untuk pembuatan bangunan baru kapal, bahkan standard performance yang telah ditetapkan untuk suatu periode tidak tercapai. P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya pada tiap akhir tahun menyusun rencana performance untuk tahun berikutnya, didasarkan pada hasil kegiatan pada tahun yang lalu dengan memperhatikan kemampuan fasilitas produksi, dan banyaknya order yang masuk pada akhir tahun yang akan diterjekan pada tahun berikutnya.

Data tentang rencana performance dan realisasinya untuk tahun 1976 dan tahun 1977, tampak pada tabel 17 halaman 94. Berdasarkan data dalam tabel tersebut, dapat dikatakan bah-

TABEL 17

RENCANA DAN REALISASI PERFORMANACE TAHUN 1976 DAN TAHUN 1977

No.	Performance	S. tum	Tahun 1976		Tahun 1977	
			Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
1.	Jangka waktu penyelesaian reparasi kapal - (delivery time). - Reparasi kecil - Reparasi besar - Rehabilitasi	Hari/ Kapal.	10 20 90	25 66 125	15 40 90	17 45 95
2.	Jangka waktu penyelesaian pembustan kapal-baru. - Monokang sampai dengan 200 DWT. - Coaster 200 sampai dengan 300 DWT.	Hari/ Kapal.	4 11	6 13	4 12	5 14
3.	Standard kerja pekerjaan konstruksi pelat. - Reparasi kapal - Kapal baru	m ² /J.o.	1,8 2,5	1,26 1,74	1,8 2,5	1,01 1,56

Sumber: A.P. Dok dan Perkapalan Surabaya.

wa perusahaan mengalami hambatan dalam peningkatan produktivitas kerja.

Realisasi pada tahun 1976 dan 1977, tidak sesuai dengan rencana performance untuk kriteria jangka waktu penyelesaian dan standar kerja pekerjaan konstruksi pelat baik untuk reparasi kapal maupun pembuntan bangunan baru kapal, dan ini berarti ada kelambatan-kelambatan pekerjaan.

Kemungkinan-kemungkinan penurunan produktivitas kerja di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dapat disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

1. Faktor peralatan produksi dan mesin-mesin.
2. Faktor kualitas bahan baku dan bahan pembantu.
3. Faktor pengadaan dan penyerahan bahan baku, bahan pembantu, perlengkapan dan mesin-mesin kapal.
4. Faktor kemampuan karyawan.
5. Faktor cuaca.
6. Faktor upah.

ad. 1. Faktor peralatan produksi dan mesin-mesin.

Untuk menjaga penurunan produktivitas kerja, maka peralatan produksi seperti dok apung, kran-kran pengangkat, tambatan, alat apung dan mesin-mesin yang terdapat di bengkel-bengkel kerja diadakan pemeliharaan secara berkala.

Mesin-mesin di bengkel-bengkel kerja yang tidak dapat di-

gunakan lagi, diadakan penggantian-penggantian.

Masalah ini berada di luar scope pembahasan penulis, walaupun faktor peralatan produksi dan mesin-mesin memang mempengaruhi produktivitas kerja, tetapi masalah ini telah diusahakan diatasi.

ad. 2. Faktor kualitas bahan baku dan bahan pembantu.

Bahan-bahan yang berupa pelat, baja profil/siku, baja bulat, baja es, sebagian diimport dari luar negeri dan sedapat mungkin mempergunakan produksi dalam negeri, dengan mengutamakan kualitas sebagai persyaratan dari B.K.I. (Biro Klasifikasi Indonesia), seperti pipa, kran, cat, valves, zink anodes, kabel listrik, cement, plywood, hard board, kayu jati, kayu meranti, karbid/acetylin, zat asam, paku, dibeli dalam negeri dengan kualitas standar sesuai persyaratan B.K.I.

Dengan menggunakan bahan-bahan yang berkualitas otandard dapat diharapkan tidak terjadi penurunan produktivitas, sebab jika menggunakan bahan-bahan yang berkualitas jelek akan mempengaruhi produktivitas kerja, misalnya pengelasan atau pemecatan yang berulang-ulang kayu-kayu yang mudah patah, sehingga pekerjaan menjadi lambat.

ad. 3. Faktor pengadaan dan penyerahan bahan-bahan, perlengkapan dan mesin kapal.

Pada waktu reparasi kapal.

Setelah diterima kenfirmasi order reparasi dari pi-

hak pemilik kapal yang akan direparasi, maka di bagian P.P.C. dibuat daftar reparasi (sesuai daftar reparasi yang diterima dari pemilik kapal) dan time schedule reparasi kapal, yang kemudian dikirim ke bagian produksi dan ke bengkel-bengkel kerja yang disertai pula bon perintah kerja dari bagian produksi.

Berdasarkan bon permintaan material (bahan-bahan) dari bengkel-bengkel kerja, sub bagian gudang dan sub bagian pembelian, segera akan menyiapkan permintaan, dan segera menyerahkan sebelum proses reparasi dimulai.

Pada reparasi kecil biasanya hanya berupa bahan baku dan bahan pembantu, sedang untuk reparasi besar dan rehabilitasi kadang-kadang disertai permintaan alat-alat perlengkapan dan mesin kapal yang sesuai dengan daftar reparasi.

Pada waktu pembuatan kapal baru.

Untuk pengadaan dan penyerahan bahan-bahan, alat-alat perlengkapan dan mesin kapal, pada dasarnya sama dengan reparasi kapal, hanya pada pembuatan kapal baru, pengadaan dan penyerahan bahan dalam jumlah besar, maka bagian komersial yang juga menerima daftar bahan, peralatan, mesin kapal dan time schedule pembuatan kapal dari Bagian P.P.C., setelah ada konfirmasi order pembuatan kapal baru, dapat mengatur waktu kapan pembelian diadakan agar pengadaan dan penyerahan bahan-bahan, peralatan dan mesin kapal, tepat pada waktunya, sehingga kemungkinan penurunan

produktivitas kerja disebabkan keterlambatan pengadaan dan penyerahan bahan-bahan, peralatan, dan mesin kapal dapat diatasi.

ad. 4. Faktor kemampuan karyawan.

Faktor kemampuan karyawan ini tergantung pada pendidikan, latihan, pengalaman, kecakapan karyawan.

Pada pengangkatan karyawan baru, untuk jabatan tenaga-tenaga tukang ada persyaratan sekurang-kurangnya 3 bulan harus mengikuti pendidikan dan latihan yang disesuaikan dengan kecakapan masing-masing, dan harus melalui masa percobaan antara 3 bulan sampai 2 tahun; dan untuk karyawan lama yang telah bertahun-tahun bekerja pada bagian yang sesuai dengan kecakapannya, maka dapat dijamin karyawan-karyawan tukang merupakan tenaga-tenaga yang terampil yang mempunyai kemampuan untuk berprestasi, sehingga dapat diharapkan tidak akan terjadi penurunan produktivitas.

ad. 5. Faktor cuaca.

Pekerjaan-pekerjaan di luar bengkel-bengkel kerja seperti di dok apung, slipway, building berth, bisa terhenti jika turun hujan, maka untuk menjaga kelancaran pekerjaan dapat diatur dengan mengerjakan lebih dahulu pekerjaan-pekerjaan yang ada di bengkel-bengkel kerja, dan jika hujan berhenti maka pekerjaan-pekerjaan di luar bengkel-

kel kerja dapat dimulai lagi, sehingga kemungkinan penurunan produktivitas dapat diatasi.

ad. 6. Faktor upah.

Kemang tak dapat disangkal bahwa faktor upah bukanlah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, tetapi upah merupakan faktor yang dominan.

Faktor upah ini dapat dilihat dari dua segi yaitu :

- a. Jumlah upah yang diterima karyawan.
- b. Sistem upah yang diterapkan perusahaan.

ad. a. Jumlah upah yang diterima karyawan.

Bagaimana diketahui dalam Bab II, bahwa seseorang dalam memenuhi kebutuhan pokok (basic needs) dapat dilakukan dengan bekerja.

Denan bekerja ini berarti pekerja akan mendapat balas jasa atas prestasi kerja, di mana balas jasa ini diberikan oleh perusahaan berupa sejumlah upah.

Dalam Bab III telah diketahui, bahwa pengupahan di P.T.

Dok dan Perkapalan Surabaya adalah terdiri dari :

1. Upah pokok, yang dihitung berdasarkan Sistem Evaluasi Jabatan.
2. Tunjangan perusahaan.

Apabila dihitung jumlah upah karyawan Tukang III, bagian kayu/layar dengan masa kerja 0 tahun, status bujan; adalah

sebagai berikut :

Upah pokok : 342 x Rp.34,--	= Rp.11.628,--
Tunjangan perusahaan	= Rp. 5.400,--
	<hr/>
Jumlah	= Rp.17.028,--

Harga per point untuk tahun 1976 dan tahun 1977 adalah Rp.34,--, maka jika jumlah upah yang diterima dibandingkan dengan standard kebutuhan minimum seseorang karyawan untuk tahun 1976 dan tahun 1977, tampak dalam tabel 18 halaman 101.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa jumlah upah yang diterima karyawan tukang III bagian kayu/layar, dengan masa kerja 0 tahun dan berstatus bujang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum.

ad. b. Sistim upah yang diterapkan perusahaan.

Sebagai telah dijelaskan pada Bab III, bahwa sistim upah yang diterapkan untuk menghitung upah pokok adalah sistim ovaluasi jabatan, dengan kombinasi Point System dan Job Grading.

Dengan diterapkan sistim ini diharapkan ketelitian perhitungan upah karyawan dengan penilaian jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan. Ketelitian perhitungan upah ini diharapkan pula akan diterima dengan baik oleh karyawan, sebab karyawan merasakan setiap kegiatan yang merupakan unsur prestasinya telah dihargai secara wajar oleh perusa-

TABEL 18

STANDARD KEBUTUHAN BAHAN-BAHAN UNTUK SEOLAH BUKUH

Departemen Kesejahteraan A.I.
 Direktorat Jendral Pembinaan Keselamatan.
 Direktorat Gizi.
 Jakarta

No.	Lahan makanan	Kebutuhan sebulan kotorn/Kg.	Tahun 1976			Tahun 1977		
			Harga rata-rata/Kg.	Harga Bahan	Upah per bulan	Harga rata-rata/Kg.	Harga Bahan (Rp)	Upah per bulan
1.	Beras	12,6	Rp. 160,-	Rp. 2.016,-		Rp. 185,-	2.331,-	
2.	Naeng	0,75	Rp. 1.200,-	Rp. 900,-		Rp. 1.500,-	1.125,-	
3.	Ikan segar	0,9	Rp. 400,-	Rp. 360,-		Rp. 550,-	495,-	
4.	Ikan teri	1	Rp. 375,-	Rp. 375,-		Rp. 450,-	450,-	
5.	Sayuran (kacang panjang dan lain-lain)	6	Rp. 60,-	Rp. 360,-		Rp. 75,-	450,-	
6.	Buah-buahan (pisang, pepaya)	2 sisir	Rp. 100,-	Rp. 200,-		Rp. 125,-	250,-	
7.	Ubi rambat	10,8	Rp. 45,-	Rp. 486,-		Rp. 50,-	540,-	
8.	Kacang kedele/kacang lain	0,6	Rp. 250,-	Rp. 150,-		Rp. 300,-	180,-	
9.	Minyak kelapa	1 botol	Rp. 200,-	Rp. 200,-		Rp. 225,-	225,-	
10.	Cabe merah	0,3	Rp. 275,-	Rp. 82,50		Rp. 300,-	90,-	
11.	Kemiri cupas	0,6	Rp. 325,-	Rp. 195,-		Rp. 350,-	210,-	
12.	Kelapa kupas	1,5 butir	Rp. 60,-	Rp. 90,-		Rp. 75,-	112,50	
13.	Gula pasir dan gula merah	1,5 batak	Rp. 175,-	Rp. 262,50		Rp. 200,-	300,-	
14.	Garam	0,5 batak	Rp. 15,-	Rp. 7,50		Rp. 20,-	10,-	
15.	Teh	0,5	Rp. 500,-	Rp. 250,-		Rp. 550,-	275,-	
16.	Kopi bubuk Upah Pokok + Tunjangan Perusahaan	0,3	Rp. 1.700,-	Rp. 510,-		Rp. 1.800,-	600,-	Rp. 17.020

Sumber Data: - Standard kebutuhan bahan-bahan untuk seorang buruh, di koleksi dari Heidjracuman Manupandojo
 Evaluasi Jabatan, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 1974, halaman 34.

- Harga Bahan, diperoleh dari Departemen Perdagangan dan Koperasi Jawa Timur
 Cabang Surabaya.

nam yaitu dengan penilaian ke 12 sub faktor jabatan, sehingga diharapkan para karyawan berusaha lebih berprestasi, yang berakibat produktivitas kerja juga meningkat. Untuk menghitung upah pokok dengan menerapkan sistem Evaluasi Jabatan, adalah perkalian antara :

Nilai Jabatan x Harga per point.

Nilai jabatan ini yang dinyatakan dalam point, untuk suatu jabatan misalnya, jabatan tukang III bagian kayu/layer, nilai jabatan adalah 342, di mana nilai ini adalah tetap selama 5 (lima) tahun yang didasarkan pada suatu periode kepanjangannya.

Harga per point Rp.34,-- yang dihitung berdasarkan anggaran upah perusahaan dibagi dengan jumlah point seluruh karyawan dari tingkat kepala bagian ke bawah, akan menghasilkan harga yang tetap dari bulan ke bulan selama tidak ada perubahan anggaran upah, dan selama tidak ada penambahan dan pengurangan jumlah karyawan yang akan mempengaruhi jumlah total point.

Jika dengan asumsi bahwa harga per point tetap Rp.34,-- selama tahun 1976, berarti upah yang diterima karyawan adalah tetap dari bulan ke bulan selama tahun 1976, dengan tidak memperhatikan peningkatan atau penurunan prestasi karyawan.

Suatu karyawan yang berprestasi tinggi, dengan penerapan sistem Evaluasi Jabatan, walaupun sub faktor jabatan yang

menunjukkan bahwa prestasinya telah dinilai secara teliti tetapi dengan ditetapkannya nilai jabatan secara tetap selama 9 tahun dan harga per point yang tetap selama tahun 1976, berarti upah pokok yang merupakan penentu nilai jabatan dan harga per point, juga akan tetap tiap bulan selama tahun 1976, sehingga kemungkinan besar tidak ada perbedaan yang tajam atas prestasinya yang tinggi, yang mana seharusnya jika ia berprestasi tinggi, juga akan menerima upah yang lebih tinggi sesuai peningkatan prestasinya, demikian prestasinya yang tinggi akan sama dengan karyawan yang berprestasi rendah, sebab akan sama akan menerima upah yang sama, jika mempunyai jabatan yang sebagai Golong III dengan harga/layer, dengan masa kerja 0 tahun.

Di samping itu juga karyawan yang mempunyai masa kerja 0 tahun dan masa kerja 9 tahun, akan sama mempunyai nilai jabatan yang sama yaitu 0-342, sehingga karyawan tersebut yang berprestasi yang seharusnya mempunyai kemungkinan berprestasi kurang akan sama harga yang lebih lama tidak mempunyai kemungkinan berprestasi tinggi, malah cenderung berprestasi sesuai dengan karyawan yang rendah.

Jadi dengan menggunakan sistem penilaian jabatan ini, yaitu dengan menggunakan sistem upah pokok telah dinilai secara tetap maka karyawan tidak merasa untuk meningkatkan prestasinya, bahwa cenderung akan sama, yang akibatnya bagai pemecahan untuk meningkatkan produktivitas kerja

terhalang dengan menggunakan sistim ini.

Dari uraian-uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya yang menyebabkan menurunnya produktivitas kerja adalah disebabkan penerapan sistim upah, dan masalah ini harus segera ditanggulangi.

2. Analisa Sistim Upah yang Diterapkan Perusahaan

Analisa sistim upah di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya akan dilihat dari beberapa aspek yang menimbulkan masalah penurunan produktivitas kerja, yaitu :

- a. Penilaian jabatan dengan nilai tunggal pada setiap periode kepangkatan.
 - b. Penilaian jabatan untuk interval nilai minimum jabatan dan maksimum, yang didasarkan pada masa kerja maksimum.
 - c. Jumlah upah yang diterima karyawan.
- ad. a. Penilaian jabatan dengan nilai tunggal pada setiap periode kepangkatan.

Dalam bab III telah dijelaskan bahwa nilai point jabatan ditetapkan selama satu periode kepangkatan, di mana periode kepangkatan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya rata-rata lamanya lima tahun. Nilai-nilai point jabatan tercantum dalam tabel 14 untuk tiap kelas jabatan pada setiap jenjang jabatan menunjukkan penilaian tung-

gal yaitu tiap jabatan hanya memiliki satu nilai saja selama 5 tahun masa kerja, sehingga nilai point jabatan dari 0 tahun sampai dengan 5 tahun mempunyai nilai yang sama.

Contoh:

Masa kerja (Tahun)	Nilai Jabatan Tukang III		
	A.	B.	C.
0	380	361	342
1	380	361	342
2	380	361	342
3	380	361	342
4	380	361	342
5	380	361	342

Jika seandainya Tukang III telah jabatan C, selama 5 tahun tetap bekerja di P.T. Dock dan Perkapalan Surabaya, maka dari tahun ke tahun selama 5 tahun mempunyai nilai point jabatan yang sama.

Karena penilaian tunggal selama 5 tahun yang dirasakan terlalu lama oleh para karyawan, mempengaruhi semangat dan keagairahan kerja karyawan, sebab seharusnya dengan bertambahnya masa kerja maka kemampuan berprestasi juga meningkat, tetapi dalam kenyataan walaupun mempunyai kemampuan untuk berprestasi namun semangat dan keagairahan kerja menurun maka prestasi kerja juga menurun yang terlihat dari penurunan produktivitas kerja dari tahun ke tahun.

Kemungkinan bagi karyawan yang mempunyai masa kerja 0, 1, 2, 3 tahun; 6, 7, 8 tahun; 11, 12, 13 tahun dan seterusnya akan cenderung malas-malasan, sebab karyawan berpendapat bekerja giat maupun tidak, nilai point jabatan akan tetap yang berarti dengan adanya kenaikan harga per point juga tetap, maka upah pokok yang diterima juga akan tetap dari tahun ke tahun, dan nanti pada masa kerja 4, 5 tahun; 9, 10 tahun; 14, 15 tahun akan berusaha bekerja giat sebab pada tahun-tahun tersebut diadakan penilaian oleh pimpinan untuk mengadakan promosi, seandainya formasi ada.

Bagi tukang III yang mempunyai masa kerja 5 tahun, mempunyai nilai point jabatan yang sama (342) dengan yang mempunyai masa kerja 0 tahun, maka karyawan yang senior merasa bahwa tidak ada penilaian yang wajar atas prestasinya yang diberikan pada perusahaan, sebab dengan masa kerja yang lebih lama mestinya kemampuan berprestasi juga lebih besar dari karyawan yang mempunyai masa kerja 0 tahun, yang berarti pula kemampuan berprestasi karyawan senior dinilai sama dengan karyawan yang junior, dan hal ini juga mempengaruhi semangat dan ketahanan kerja, sehingga produktivitasnya juga menurun.

ad. b. Penilaian jabatan untuk interval nilai minimum jabatan dan maksimum yang didasarkan ada masa kerja maksimum.

Masa kerja karyawan I.T. Dok dan Perkapalan Sura-

baya diperkirakan akan mencapai lama waktu 30 tahun.

Penilaian jabatan untuk interval nilai minimum jabatan dan maksimum yang didasarkan pada rata-rata masa kerja maksimum para karyawan yang lamanya 30 tahun, menimbulkan kesan pada para karyawan, bahwa kemungkinan selama 30 tahun tidak akan pernah mendapat promosi, pada hal promosi dari tukang III menjadi tukang II jika telah menjabat tukang III selama 4 tahun, dan dari tukang II menjadi tukang I, jika telah menjabat tukang II selama 5 tahun atau 6 tahun, seandainya formasi ada dan menurut penilaian kecakapan oleh pimpinan dapat diadakan promosi.

Selama masa kerja 30 tahun, setidaknya-tidaknya karyawan diharapkan untuk mendapat promosi walaupun hanya sekali.

Jadi dengan kesan bahwa karyawan kemungkinan tidak akan mendapat promosi selama masa kerja 30 tahun, akan mempengaruhi semangat bekerja, yang akhirnya juga mempengaruhi produktivitas kerja.

Jadi sebaiknya penilaian jabatan untuk interval nilai minimum jabatan dan maksimum, berdasarkan waktu yang tidak terlalu lama, yang disesuaikan dengan pengalasan, maksimum lamanya seorang karyawan mendapat promosi, misalnya setelah 3 kali periode kepangkatan.

Contoh

Masa kerja (Tahun)	Nilai Jabatan Tukang III Kelas Jabatan C
0 - 5	342
6 - 10	376
11 - 15	410
16 - 20	445
21 - 25	479
26 - 30	513

ad. c. Jumlah upah yang diterima karyawan.

Di atas telah dijelaskan mengenai jumlah upah yang diterima karyawan tiap bulan, yang dibandingkan dengan kebutuhan hidup minimum seorang karyawan.

Di sini yang akan dibahas yaitu jumlah upah yang diterima yang dihubungkan dengan sistim upah.

Dengan memberikan nilai tunggal pada penilaian jabatan selama lima tahun, berarti selama tidak ada perubahan harga per point dan tunjangan perusahaan, maka karyawan akan menerima upah yang tetap setiap bulan, bahkan selama bertahun-tahun.

Jadi jumlah upah yang diterima dengan diterapkan sistim Evaluasi Jabatan ini, juga merupakan sistim upah waktu (Day rate plan), yaitu sistim pembayaran upah menurut waktu kerja, ialah satu bulan kerja.

Jadi upah waktu hanya menghitung prestasi kerja dalam suatu waktu tertentu, tanpa memperhatikan tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan, di mana karyawan yang berprestasi tinggi menerima jumlah upah yang sama besarnya dengan karyawan yang berprestasi rendah, jika mempunyai jabatan yang sama.

Contoh :

Tukang III, bagian kayu/layar, dengan masa kerja 0 tahun berstatus bujang.

Karyawan A : Karena rajin bekerja, setiap tugas dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

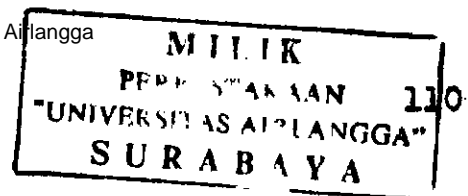
Karyawan B : Karena malas bekerja, setiap tugas tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Karyawan A dan B, sama-sama menerima upah yang jumlahnya sama sebesar :

Upah pokok : 342 x Rp.34,--	= Rp. 11.628,-
Tunjangan perusahaan	= Rp. 5.400,-
	<hr/>
	= Rp. 17.028,-

Jadi karyawan A yang berprestasi tinggi menerima upah yang sama dengan karyawan B yang berprestasi rendah.

Sehingga karyawan A, cenderung akan berprestasi mengikuti



prestasi karyawan B, sebab karyawan A merasa bahwa bekerja giat atau tidak akan tetap menerima upah yang sama besarnya.

Dalam Bab III telah dijelaskan bahwa, day rate plan adalah merupakan sistim upah non Incentive.

Karyawan tukang P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, yang merupakan karyawan yang langsung berhubungan dengan proses produksi, dan walaupun telah menggunakan mesin-mesin yang semi otomatis, tetapi peranan tenaga kerja tukang sangat menentukan dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan baik reparasi kapal-kapal, maupun pembuatan kapal baru walaupun peranan karyawan bagian produksi bukan tenaga tukang, dan karyawan bagian administrasi tidak kalah pentingnya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Di atas telah ditinggung bahwa sistim upah dengan penerapan sistim Evaluasi Jabatan, di mana besarnya jumlah upah yang diterima karyawan adalah tetap dari bulan ke bulan bahkan bertahun-tahun, jika tidak ada perubahan harga per point, dan tunjangan perusahaan, adalah merupakan sistim upah waktu yang termasuk sistim upah non Incentive.

3. Sistim Upah yang Tepat Diterapkan perusahaan

Dalam menentukannya sistim upah yang tepat diterapkan perusahaan, dapat dibedakan dalam dua bagian, yang dasarnya adalah penyusunan penerapan, sistim Evaluasi Jabatan

an pada P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian jabatan dengan menggunakan nilai yang bervariasi.
- b. Menggunakan sistim upah incentive.

ad, a. Penilaian jabatan dengan menggunakan nilai yang bervariasi.

Penilaian jabatan dengan menggunakan nilai yang bervariasi ini ditetapkan berdasarkan :

- Nilai-nilai jabatan yang terdapat dalam tabel 14.
- Suatu periode tertentu.
- Jangka waktu penilaian jabatan untuk interval nilai minimum dan nilai maksimum jabatan.

Di atas telah diuraikan bahwa penilaian jabatan pada setiap jenjang jabatan dengan penilaian tunggal yang ditetapkan selama suatu periode kepangkatan, yaitu rata-rata selama 5 tahun masa kerja, adalah penilaian yang kurang flexible, sebab pimpinan tidak leluasa menetapkan posisi nilai yang dianggap cocok bagi jabatan tertentu karena perbedaan masa kerja dan conduite.

Untuk itu sebaiknya dalam penilaian jabatan pada setiap jenjang jabatan dan kelas jabatan digunakan nilai yang bervariasi, ialah memberikan nilai minimum dan maksimum pada suatu periode tertentu yang lamanya waktu lebih cepat dari

periode kepangkatan (5 tahun), sebab penilaian yang ditetapkan selama 5 tahun dirasakan terlalu lama oleh para karyawan.

Misalnya periode nilai jabatan yang bervariasi ditetapkan selama 3 tahun, dan jika jangka waktu penilaian jabatan untuk interval nilai minimum dan maksimum, didasarkan atas pengalaman di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, di mana seorang karyawan belasan tahun tetap berada pada jabatan yang sama dan misalnya promosi paling lama 15 tahun yakni setelah 3 kali periode kepangkatan, maka :

Nilai-nilai jabatan dapat dibagi dalam $\frac{15}{3} = 5$.

jenjang periode penilaian.

Sehingga untuk menghitung nilai setiap jenjang jabatan pada setiap jenjang periode penilaian, dapat dihitung sebagai berikut :

Nilai maksimum jabatan - Nilai minimum jabatan

5

Dengan menggunakan rumus di atas, maka dapat disusun tabel nilai-nilai jabatan bervariasi 3 tahun untuk setiap jenjang jabatan dan setiap jenjang periode penilaian jabatan tampak dalam tabel 19 halaman 113.

Dari tabel 19 terlihat bahwa, setiap jabatan memiliki al-

TABEL 19

NILAI-NILAI JABATAN BERVARIASI 3 TAHUN

Tase Kerja (Tahun)	Tukang III			Tukang II			Tukang I		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
0 - 3	380-418	361-397	342-376	490-539	466-512	441-485	580-638	551-606	522 - 574
4 - 6	419-456	398-433	377-410	540-588	513-559	486-529	639-696	607-661	575 - 626
7 - 9	457-494	434-469	411-445	589-637	560-605	530-573	697-754	662-716	627 - 679
10 - 12	495-532	470-504	446-479	638-686	606-652	574-617	755-812	717-771	680-- 731
13 - 15	533-570	505-542	480-513	687-735	653-698	618-662	813-870	772-827	732 - 783

ternatip nilai, dan hal ini memberikan kesempatan pada pimpinan untuk menetapkan nilai bagi pejabat-pejabatnya secara lebih bijaksana.

Dengan kata lain, dengan menggunakan metode penilaian jabatan (Job Evaluation) dengan nilai yang bervariasi, pimpinan dapat menetapkan nilai suatu jabatan secara lebih "luwes", sehingga dengan kebijaksanaan tersebut dapat menetralsir hal yang bersifat kaku dalam penetapan nilai suatu jabatan.

Pemilihan nilai dalam jenjang nilai jabatan, dapat ditentukan pimpinan atas dasar conduite masing-masing karyawan.

Contoh :

Pimpinan dapat menentukan nilai sebagai berikut :

Karyawan X : jabatan Tukang III, masa kerja periode 4 - 6 tahun; dapat diberi nilai 450.

Karyawan Y : jabatan Tukang III, masa kerja periode 4 - 6 tahun; dapat diberi nilai 425.

Alasan pemberian nilai yang berbeda-beda ini disebabkan conduite X lebih baik daripada conduite Y.

Setelah nilai-nilai jabatan para pejabat ditetapkan, maka besarnya upah dapat segera ditetapkan seperti yang telah dijelaskan yaitu : Nilai Jabatan x harga per point + Tunjangan perusahaan.

Jadi dengan menggunakan nilai yang bervariasi pada penilai-

an jabatan yang ditetapkan selama satu periode yang lamanya 3 tahun, dan jangka waktu penilaian interval nilai minimum jabatan dan maksimum selama 15 tahun, maka diharapkan masalah-masalah pengupahan yang disebabkan karena penetrapan sistim Evaluasi jabatan yang bernilai tunggal dalam suatu periode kepangkatan dengan jangka waktu penilaian Interval nilai minimum jabatan dan maksimum yang didasarkan pada rata-rata maksimum masa kerja seorang karyawan, dapat segera diatasi.

Diharapkan pula dengan penyesuaian penerapan sistim Evaluasi Jabatan sebagai yang telah dijelaskan, dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan, agar prestasi kerja juga meningkat.

ad. b. Menggunakan sistim upah Incentive.

Telah dijelaskan di atas, sistim pengupahan yang digunakan di P.T. Dok dan Perkapalan Surabaya, dengan menetralkan Job Evaluation System, dilihat dari jumlah upah yang diterima karyawan tukang adalah tetap setiap bulan, selama tidak ada perubahan harga per point dan "jumlahan perusahaan; adalah merupakan sistim upah waktu di mana karyawan menerima upah berdasarkan prestasi kerja yang diberikan dalam satu waktu tertentu ialah dalam satu bulan kerja, walaupun prestasi kerjanya berbeda-beda, akibatnya karyawan tidak berusaha untuk bekerja giat sehingga tidak ada peningkatan produktivitas kerja.

Agar karyawan tukang dapat bekerja giat sehingga dapat diharapkan produktivitas kerja meningkat, maka sebaiknya diterapkan sistim upah Incentive; sebab dengan sistim ini karyawan akan menerima upah yang berbeda-beda karena perbedaan prestasi kerja.

Karyawan yang berprestasi tinggi akan menerima upah yang lebih tinggi dari karyawan yang berprestasi rendah.

Proses produksi bangunan baru kapal maupun proses reparasi kapal dikerjakan oleh karyawan secara berkelompok, baik berupa kelompok kecil maupun kelompok besar karyawan tergantung dari jenis pekerjaan yang dikerjakan; di mana antara anggota-anggota kelompok yang terdiri dari karyawan-karyawan masing-masing bengkel kerja membutuhkan kerja sama yang baik, agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Untuk jangka waktu penyelesaian reparasi kapal maupun pembuatan kapal baru ada "range" waktu standard yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga sebaiknya sistim upah Incentive yang diterapkan perusahaan adalah berdasarkan waktu standard dan sistim perkelompok kerja.

Kelompok karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan "range" waktu standard akan mendapat premi sebesar prosentase tertentu dari upah pokok minimum tiap jenjang jabatan di samping upah dasar.

Kelompok karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerja-

an sesuai dengan "range" waktu standard (lebih lama dari "range" waktu standard), hanya akan menerima upah dasar saja.

Pembayaran premi pada karyawan dilakukan segera setelah pekerjaan reparasi atau pembuatan kapal selesai.

Yang dimaksud dengan :

- Upah pokok minimum tiap jenjang jabatan adalah nilai minimum jabatan tiap kelas jabatan pada tiap jenjang jabatan.
Misalnya :
Karyawan tukang III, kelas jabatan A.
Nilai point minimum jabatan = Rp.380,-
Harga per point = Rp. 34,-
Upah pokok minimum : $380 \times \text{Rp.}34,-$ = Rp.12.920,-
Karyawan tukang II, kelas jabatan B.
Nilai point minimum jabatan = 466
Upah pokok minimum : $466 \times \text{Rp.}34,-$ = Rp.15.844,-
- Upah dasar adalah upah pokok ditambah Tunjangan perusahaan.

Alasan penetapan prosentase premi berdasarkan upah pokok minimum tiap jenjang jabatan adalah karena penyelesaian setiap jenis pekerjaan reparasi atau pembuatan kapal adalah hasil kerja sama semua karyawan tukang, tanpa melihat masa kerja tiap karyawan.

DAFTAR BUKU

Biro Tata Hukum dan Perundang-undangan Departemen Perburuhan, Himpunan Peraturan Perburuhan (1945-1964) I, Penerbit Erlangga, Djakarta, 1965.

Flippo, Edwin.B., Principles Of Personnel Management, 3th Edition, Mc.Graw-Hill Book Company, New York, 1971. /

Greenwood, William.T. (ed), Management and Organizational Behavior Theories, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1965.

Hedipoerwono, Tata Personalia. Cetakan Keempat, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1979. /

Heidjraohman Ranupandojo, Evaluasi Jabatan, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1974. /

_____, Industrial Relation, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1980.

_____, Management Personalia, bagian II, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1979. /

Lodger, Dale, Personnel Management and Industrial Relations, 5th Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New York, 1962.

Besarnya prosentase premi adalah berbeda-beda untuk tiap jenis pekerjaan baik reparasi kapal maupun pembuatan bangunan baru kapal.

I. Reparasi Kapal.

"Range" waktu standard penyelesaian reparasi kapal adalah sebagai berikut :

1. Reparasi kecil: 1-16 hari/kapal.
Rata-rata 15 hari/kapal.
2. Reparasi besar: 20-40 hari/kapal.
Rata-rata 30 hari/kapal.
3. Rehabilitasi : 50-90 hari/kapal.
Rata-rata 75 hari/kapal.

Perbandingan waktu standard rata-rata penyelesaian reparasi kapal adalah 15 : 30 : 75 = 1 : 2 : 5.

Prosentase premi yang akan diberikan adalah dihitung dari upah pokok minimum tiap jenjang jabatan perbulan, dan misalnya prosentase premi reparasi besar yang waktu standard rata-rata penyelesaian 30 hari perkapal adalah sebesar 20 %, maka :

Prosentase premi reparasi kecil : $1/2 \times 20 \% = 10 \%$.

Prosentase premi reparasi besar : $2/2 \times 20 \% = 20 \%$.

Prosentase premi Rehabilitasi : $5/2 \times 20 \% = 50 \%$.

Tukang III, kelas jabatan A, nilai point minimum jabat-

nn = 380.

Harga per point = Rp. 34,--.

Upah pokok minimum = $380 \times \text{Rp. 34,-} = \text{Rp. 12.920,-}$.

Premi untuk reparasi kecil = $10\% \times \text{Rp. 12.920} = \text{Rp. 1.292,-}$

Premi untuk reparasi besar = $20\% \times \text{Rp. 12.920} = \text{Rp. 2.584,-}$

Premi untuk rehabilitasi = $50\% \times \text{Rp. 12.920} = \text{Rp. 6.460,-}$

Demikian seterusnya perhitungan premi tiap jenis pekerjaan reparasi untuk tiap jenjang jabatan, sehingga premi dapat disusun seperti yang terlihat dalam tabel 20 halaman 120.

G contoh:

Jika sekelompok karyawan tukang mengerjakan pekerjaan reparasi kecil sebuah kapal, dan dapat diselesaikan dalam waktu 13 hari, maka mereka akan mendapat upah sebesar upah dasar ditambah premi 10% dari upah pokok minimum tiap jenjang jabatan.

Misalnya diantara kelompok tersebut adalah :

1. Umurnya III, masa kerja 10 tahun, kelas jabatan A, status $\text{A} + 2$.
2. Umurnya II, masa kerja 15 tahun, kelas jabatan B, status $\text{B} + 3$.
3. Umurnya I, masa kerja 4 tahun, kelas jabatan C, status $\text{C} + 1$.

Demikian seterusnya di tabel 19, nilai-nilai pekerjaan yang bervariasi 3 tahun dan tabel 15 menunjukkan permasalahan, harga

TABEL 20

RUMAH KAWANAN KAPAL

Jabatan/ Kelas Jabatan	Reparasi Kecil	Reparasi Besar	Rehabilitasi
<u>Tukang III</u>			
Kelas Jabatan A	Rp.1.292,-	Rp.2.584,-	Rp.6.460,-
Kelas Jabatan B	Rp.1.227,-	Rp.2.454,-	Rp.6.137,-
Kelas Jabatan C	Rp.1.163,-	Rp.2.326,-	Rp.5.514,-
<u>Tukang II</u>			
Kelas Jabatan A	Rp.1.666,-	Rp.3.322,-	Rp.8.330,-
Kelas Jabatan B	Rp.1.504,-	Rp.3.008,-	Rp.7.922,-
Kelas Jabatan C	Rp.1.499,-	Rp.2.999,-	Rp.7.497,-
<u>Tukang I</u>			
Kelas Jabatan A	Rp.1.972,-	Rp.3.944,-	Rp.9.860,-
Kelas Jabatan B	Rp.1.773,-	Rp.3.547,-	Rp.9.367,-
Kelas Jabatan C	Rp.1.715,-	Rp.3.430,-	Rp.8.874,-

perpoint Rp.34,- , maka :

1. Upah Tukang III :

Upah pokok = 457 x Rp.34,-	= Rp.15.538,-
Tunjangan perusahaan	= Rp.12.400,-
	<hr/>
	= Rp.27.938,-
Premi	= Rp. 1.292,-
	<hr/>
Jumlah	= Rp.29.230,-
	=

2. Upah Tukang II :

Upah pokok = 698 x Rp.34,-	= Rp.23.732,-
Tunjangan perusahaan	= Rp.14.400,-
	<hr/>
	= Rp.38.132,-
Premi	= Rp. 1.584,-
	<hr/>
Jumlah	= Rp.39.716,-
	=

3. Upah Tukang I :

Upah pokok = 575 x Rp.34,-	= Rp.19.550,-
Tunjangan perusahaan	= Rp.12.400,-
	<hr/>
	= Rp.31.950,-
Premi	= Rp. 1.775,-
	<hr/>
Jumlah	= Rp.33.725,-
	=

Jika reparasi kecil diselesaikan dalam waktu 16 hari, berarti lebih lama dari "range" waktu standard, maka masing-masing tukang hanya menerima upah dasar sejumlah Rp.27.938,- ; Rp.38.132,- ; Rp.31.950,-.

II. Pembuatan Kapal.

Dibandingkan dengan pekerjaan reparasi kapal, pembuatan bangunan baru kapal membutuhkan karyawan tukang jauh lebih banyak, terutama untuk kapal-kapal ukuran DWT nya lebih besar, sehingga merupakan kelompok besar karyawan, maka prosentase premi pembuatan kapal adalah lebih kecil dari prosentase premi reparasi kapal.

"Range" waktu standard penyelesaian pembuatan kapal adalah sebagai berikut :

1. Tongkang sampai dengan 200 DWT : 3 - 4 bulan/kapal.
2. Tongkang 200 - 500 DWT : 4 - 5 bulan/kapal.
3. Coaster sampai dengan 200 DWT : 6 - 9 bulan/kapal.
4. Coaster 200 - 3000 DWT ; 10 - 12 bulan/kapal.

Misalnya waktu standard rata-rata penyelesaian pembuatan kapal untuk masing-masing jenis ukuran kapal adalah :

1. Tongkang sampai dengan 200 DWT : 4 bulan/kapal.
2. Tongkang 200 - 500 DWT : 5 bulan/kapal.
3. Coaster sampai dengan 200 DWT : 9 bulan/kapal.
4. Coaster 200 - 3000 DWT : 12 bulan/kapal.

Misalnya untuk pembuatan coaster 200 - 3000 DWT, menda-
pat premi 100 %, maka prosentase premi untuk pembuatan :

1. Tongkang sampai dengan 200 DWT :
 $4/12 \times 100 \% = 33,3 \%$.
2. Tongkang 200 - 500 DWT :
 $5/12 \times 100 \% = 41,6 \%$.
3. Coaster sampai dengan 200 DWT :
 $9/12 \times 100 \% = 75 \%$.
4. Coaster 200 - 3000 DWT :
 $12/12 \times 100 \% = 100 \%$.

Seperti pada reparasi kapal, premi pembuatan kapal dihi-
tung dari upah pokok minimum tiap jenjang jabatan (menggu-
nakan tabel 19 nilai-nilai jabatan yang bervariasi 3 tahun
dan harga per point Rp.34,-), sehingga premi untuk pembu-
atan kapal tampak dalam tabel 21, halaman 124.

Contoh:

Jika sekelompok besar Tukang mengerjakan pembuatan
kapal coaster 750 DWT, dapat diselesaikan dalam waktu 11
bulan (waktu rencana waktu standard), maka mereka akan men-
dapat premi 100 % dari upah pokok minimum tiap jenjang ja-
batan, di samping upah dasar, dan misalnya diantara kelom-
pok Tukang tersebut adalah :

1. Tukang III, masa kerja 10 tahun, kelas jabatan A,
status Kw + 2.

TABEL 21

PART I PERAWAN KAPAL

Jabatan/ Kelas Jabatan	Tungkang s/d 200 DWT	Tungkang 200-500 DWT	Tungkang s/d 200 DWT	Coaster 200-3000 DWT
<u>Tungkang III</u>				
Kelas Jabatan A	Rp. 4.302,-	Rp. 5.375,-	Rp. 9.690,-	Rp. 12.920,-
Kelas Jabatan B	Rp. 4.087,-	Rp. 5.106,-	Rp. 9.206,-	Rp. 12.274,-
Kelas Jabatan C	Rp. 3.872,-	Rp. 4.837,-	Rp. 8.721,-	Rp. 11.628,-
<u>Tungkang II</u>				
Kelas Jabatan A	Rp. 5.548,-	Rp. 6.931,-	Rp. 12.495,-	Rp. 16.660,-
Kelas Jabatan B	Rp. 5.276,-	Rp. 6.591,-	Rp. 11.883,-	Rp. 15.844,-
Kelas Jabatan C	Rp. 4.993,-	Rp. 6.238,-	Rp. 11.246,-	Rp. 14.994,-
<u>Tungkang I.</u>				
Kelas Jabatan A	Rp. 6.567,-	Rp. 8.204,-	Rp. 14.790,-	Rp. 19.720,-
Kelas Jabatan B	Rp. 6.238,-	Rp. 7.793,-	Rp. 14.051,-	Rp. 18.734,-
Kelas Jabatan C	Rp. 5.910,-	Rp. 7.383,-	Rp. 13.311,0	Rp. 17.748,-

2. Tukang II, masa kerja 15 tahun, kelas jabatan B, status Kw + 3.
3. Tukang I, masa kerja 4 tahun, kelas jabatan C, status Kw + 1.

Dengan menggunakan tabel 19, nilai-nilai jabatan yang bervariasi 3 tahun dan tabel 15 tunjangan perusahaan, harga per point Rp.34,- ; maka :

Upah Tukang III :

Upah dasar	Rp.27.938,-
Premi	Rp.12.920,-
	<hr/>
Jumlah :	Rp.40.858,-

Upah Tukang II :

Upah dasar	Rp.38.132,-
Premi	Rp.15.844,-
	<hr/>
Jumlah :	Rp.53.976,-

Upah Tukang I :

Upah dasar	Rp.31.950,-
Premi	Rp.17.748,-
	<hr/>
Jumlah :	Rp.48.698,-

Jadi dengan penerapan sistim upah incentive, dengan

penetapan prosentase premi yang didasarkan jangka waktu standard rata-rata penyelesaian reparasi maupun pembuatan kapal, diharapkan merupakan penetapan yang adil dan diterima baik oleh karyawan, dan jura pembayaran premi yang dilakukan segera setelah pekerjaan selesai, maka diharapkan pula benar-benar akan merangsang para karyawan untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja agar produktivitas kerja juga meningkat.



B A T I V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

1. Pengupahan di P.T. Dok & Perkapalan Surabaya terdiri dari dua unsur :
 - a. Upah/gaji pokok.
 - b. Tunjangan perusahaan.
2. Upah/gaji pokok dihitung berdasarkan Sistem Evaluasi Jabatan, yaitu kombinasi Point System dan Job Grading.
3. Dengan Point System dilakukan penilaian jabatan-jabatan dalam perusahaan antara lain untuk jabatan Tukang dilakukan penilaian pada empat faktor jabatan yang dibagi menjadi dua belas sub faktor jabatan, dimana tiap sub faktor jabatan diberi nilai point. Setiap sub faktor jabatan dibedakan menjadi lima degree, sehingga nilai point setiap sub faktor jabatan akan dibedakan menjadi lima degree. Dengan Job Grading ditentukan jabatan kunci untuk tukang yaitu :
 - a. Tukang I
 - b. Tukang II
 - c. Tukang III

Sehingga dengan kombinasi dua sistim ini, ditetapkan nilai point jabatan-jabatan tukang yaitu dengan penjumlahan nilai point keduabelas sub faktor.

4. Untuk memberikan wadah kevariasian jabatan akibat adanya berbagai macam unsur yaitu sifat pekerjaan, perbedaan pengalaman, perbedaan inisiatif, maka nilai jabatan tukang dibuat bervariasi dengan cara menetapkan nilai minimum dan maksimum jabatan-jabatan tukang.

Penentuan nilai minimum dan maksimum jabatan-jabatan tukang dilakukan dengan memberikan nilai toleransi ke atas masing-masing 50%.

5. Untuk memberikan penilaian yang wajar terhadap prestasi para karyawan maka setiap jabatan tukang dibedakan dalam kelas-kelas jabatan, yaitu :

Kelas Jabatan A : Pelat, las, listrik, kikir luar, kikir dalam, kikir motor.

Kelas Jabatan B : Pipa, tembaga, limbung, cor/model, pemeliharaan.

Kelas Jabatan C : Kayu, layar, cat, batu, besi, kompressor, central listrik.

Perbandingan nilai kelas-kelas jabatan adalah :

Kelas Jabatan A = 100%.

Kelas Jabatan B = 95% dari A.

Kelas Jabatan C = 90% dari A.

6. Atas dasar perhitungan rata-rata periode kepangkatan 5 tahun, masa kerja karyawan mencapai lama waktu 30 tahun dan perbandingan nilai kelas-kelas jabatan tukang maka disucun nilai jabatan di mana selama setiap lima tahun dalam 6 jenjang periode kepangkatan setiap jabatan mempunyai satu nilai jabatan (nilai tunggal penilaian jabatan).
7. Harga perpoint dihitung dari total anggaran upah yang tersedia di dalam perusahaan dibagi dengan total point jabatan untuk seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.
8. Tunjangan perusahaan ditetapkan oleh pimpinan dengan menggunakan suatu tabel, di mana besarnya berbeda-beda menurut jabatan dan jumlah keluarga.
9. Dengan memberikan nilai tunggal pada penilaian jabatan selama 5 tahun maka selama tidak ada perubahan harga perpoint dan tunjangan perusahaan maka selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun total upah yang diterima karyawan adalah tetap walaupun prestasi kerjanya berbeda-beda sehingga penetrapan sistim evaluasi jabatan ini juga merupakan sistim upah waktu (Day rate plan).
- Karena sistim ini tanpa memperhatikan tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan, maka karyawan yang berprestasi tinggi total upah yang diterima sama be -

sarnya dengan karyawan yang berprestasi rendah pada jabatan yang sama atau karyawan yang berprestasi tinggi total upah yang di terima relatif lebih kecil daripada seharusnya di terima.

10. Sistem upah yang diterapkan perusahaan tidak merangsang para karyawan terutama karyawan tukang, terbukti dengan adanya penurunan produktivitas kerja yang terlihat dari tidak terrealisirnya rencana performance untuk kriteria jangka waktu penyelesaian reparasi kapal (delivery time) maupun pembuatan bangunan baru kapal dan standard kerja pekerjaan konstruksi pelat pada tahun 1976 - tahun 1977.
11. Di perlukan adanya suatu perubahan sistem upah yang diterapkan yang dapat merangsang para karyawan terutama para tukang untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

2. Beran

1. Untuk menghitung upah gaji pokok berdasarkan penilaian pada Sistem Evaluasi Jabatan, dimana penerapan penilaian jabatan dengan nilai tunggal 1 dalam periode 5 tahun dan dalam 6 jenjang periode kepangkatan di raih dengan menerapkan penilaian jabatan dengan nilai yang bervariasi dalam periode 3 tahun dan dalam 5 jenjang periode penilaian.

2. Untuk mengetahui pengaruh dari insentif terhadap produktivitas kerja terdapat 2 karyawan yang merupakan sampel yang diambil secara acak dan sistim upah incentive berdasarkan waktu standar dan berkeadilan kerja.
3. Upah Incentive diberikan pada kelompok-kelompok yang yang dapat memberikan pengaruh kerja maupun waktu standar baru kapal, sesuai dengan waktu standar yang telah ditetapkan, yaitu menerima gaji sebesar prosentase tertentu dari gaji pokok dimana tidak terdapat gaji sampingan lain.
4. Perbandingan prosentase gaji di kelompok kerja terdapat 2 sampel yang perbandingan waktu standar masing-masing yaitu rekrutasi kapal sebagai pembuat standar baru kapal.
5. Penelitian ini di lakukan dengan metode pengujian statistik dan analisis data menggunakan kapal selam. Hasil dari penelitian ini yang dapat diambil adalah sebagai berikut skripsi ini.