

**REKAYASA STRUKTUR UPAH  
DENGAN METODE *PRODUCTIVITY WINSHARING*  
PADA PERUSAHAAN PADAT KARYA  
UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING BISNIS**

**Haryanto**

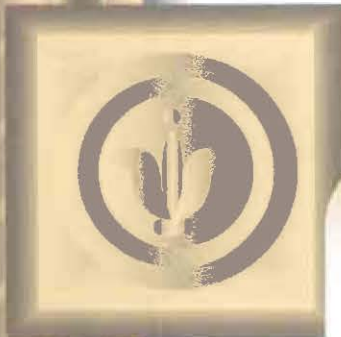
Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya (Ubaya)  
haryanto@ubaya.ac.id

***Abstract***

Perusahaan padat karya dipahami sebagai perusahaan yang memiliki proporsi pekerja berupah bulanan pada kisaran upah minimum kabupaten/kota/regional (UMK/UMR) lebih dari 80% yang mana perusahaan padat karya akan sangat dipengaruhi dengan penetapan UMK/UMR karena besarnya berbagai tunjangan termasuk pesangon diperhitungkan berdasar upah bulanan ini. Besarnya UMK/UMR biasanya diusulkan melalui kesepakatan pihak pengusaha dan pihak serikat pekerja yang kemudian ditetapkan oleh pemerintah. Pola kenaikan UMK/UMR yang disertai juga penyediaan dana untuk pesangon manakala pekerja mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) menggiring perusahaan untuk memperbesar alokasi anggaran bagi pekerja (*human input*). Faktor biaya PHK di Indonesia untuk masa kerja yang sama jauh lebih tinggi dibanding negara lain sehingga berpengaruh terhadap harga jual produk. Kelemahan pola ini karena tidak diperhitungkannya produktivitas pekerja sehingga pola ini hanya bisa diikuti oleh perusahaan yang terus mengalami pertumbuhan laba sedangkan perusahaan yang mandeg atau sedang mengalami kesulitan bisa semakin terhimpit. Pola ini merupakan ketertinggalan yang harus dikejar ke arah peningkatan produktivitas perusahaan dan kepuasan pekerja. Solusi yang diajukan adalah dengan melakukan rekayasa struktur upah yang salah satunya menggunakan metode *productivity winsharing*. Metode ini tidak menafikkan kenaikan UMK/UMR tetapi mengakomodasi dalam wujud kenaikan bersama, sedangkan alokasi dana lainnya dibagikan kepada para pekerja berdasarkan kenaikan produktivitas dimulai dari level individu, kelompok, unit kerja sampai produktivitas total perusahaan. Solusi ini memungkinkan seorang pekerja selain menerima penghasilan rutin bulanan juga memperoleh tambahan penghasilan berdasarkan kenaikan produktivitas melalui mekanisme penilaian yang transparan, sedangkan perusahaan berkemampuan membayar tambahan penghasilan tersebut sesuai laba yang diperoleh. Rekayasa struktur upah melalui *productivity winsharing* ini merjabarkan 3 hal pokok: (1) bagaimana kenaikan bersama yang mengakomodasikan kenaikan UMK/UMR itu dirancang, (2) bagaimana alokasi dana berdasarkan kenaikan produktivitas itu dirancang, dan (3) bagaimana individu/kelompok dinilai berdasar produktivitas/kinerja. Hasil implementasi perancangan ini menunjukkan bahwa perusahaan bisa mengendalikan beban biaya tetap (*fixed cost*) dan menciptakan biaya tidak tetap (*variable cost*) bagi pekerja berbasis produktivitas.

Kata kunci: perancangan upah *productivity winsharing* HRD

Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia Ke-2  
(Prasetya Mulya Business School)  
Jakarta, 7-8 Mei 2008



**REKAYASA STRUKTUR UPAH  
DENGAN METODE *PRODUCTIVITY WINSHARING*  
PADA PERUSAHAAN PADAT KARYA  
UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING BISNIS**

**Haryanto**

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya (Ubaya)  
e-mail: [haryanto@ubaya.ac.id](mailto:haryanto@ubaya.ac.id)

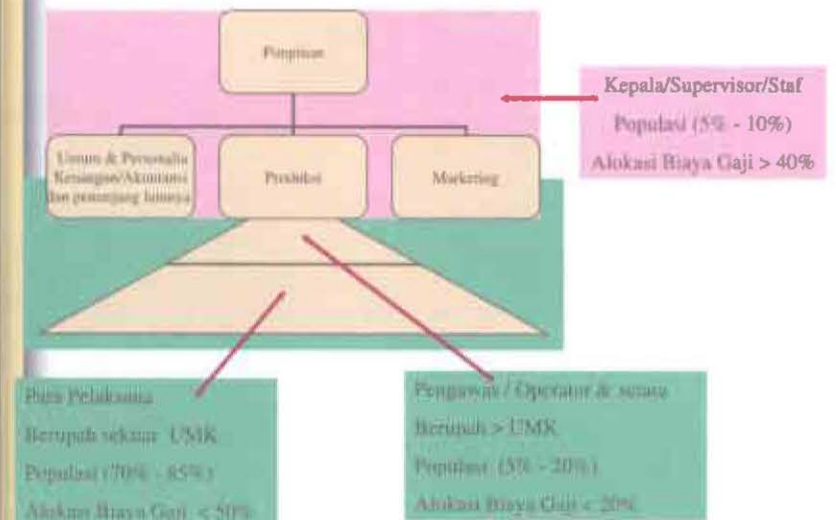
Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia Ke-2  
(Prasetya Mulya Business School)  
Jakarta, 7-8 Mei 2008

**REKAYASA STRUKTUR UPAH**  
DENGAN METODE *PRODUCTIVITY WINSHARING*  
PADA PERUSAHAAN PADAT KARYA  
UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING BISNIS

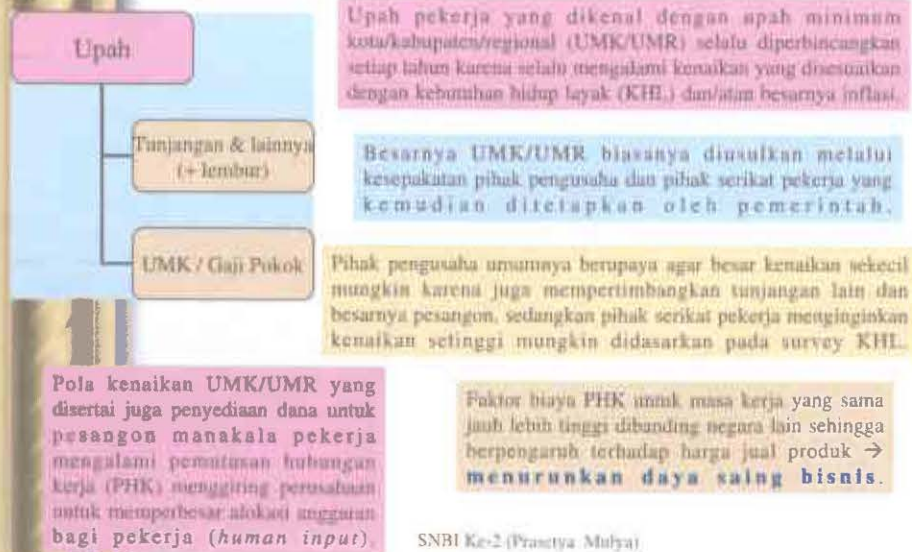
Haryanto

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya (Ubaya)  
e-mail: haryanto@ubaya.ac.id

## Latar Belakang (Perusahaan Padat Karya)



## Latar Belakang (UMK/R)



3

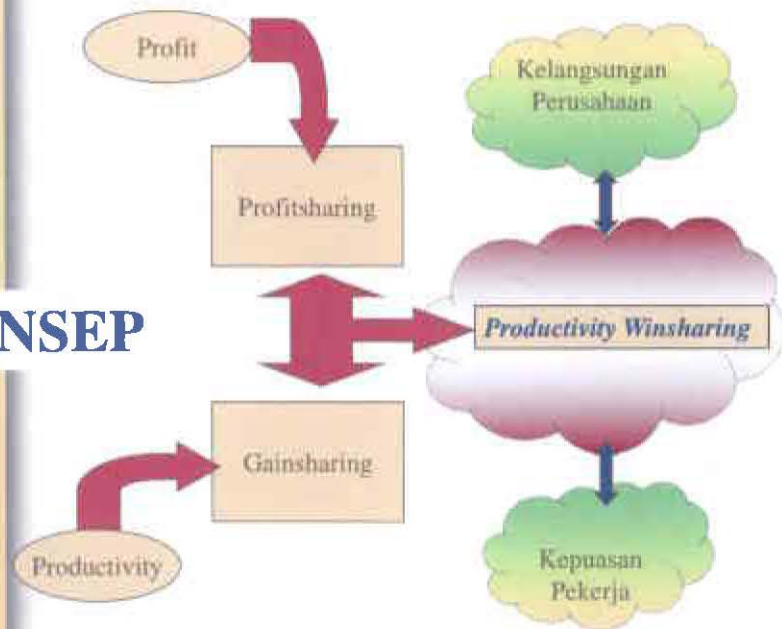
## Permasalahan & Alternatif Solusi

- Ketertarikan penetapan UMK/R ini karena tidak mempertimbangkan produktivitas pekerja
- Pola tanpa memperhatikan produktivitas ini hanya bisa diikuti oleh perusahaan yang terus mengalami pertumbuhan laba sedangkan perusahaan yang mandeg atau sedang mengalami kesulitan bisa semakin tertimpit.
- Perusahaan berusaha mencari jalan keluar sementara dengan melakukan *outsourcing* atau ikatan kontrak yang terus diperbaharui tetapi jalan keluar ini pada akhirnya memperlemah posisi pekerja karena biaya yang sebenarnya diberikan langsung untuk pekerja dinikmati sebagian oleh perusahaan *outsourcing*.
- Perwakilan UU sulit dilakukan karena Serikat Pekerja semakin militan dan menjadikan masalah ini sebagai masalah politik → Serikat pekerja >< Asosiasi Pengusaha
- Diperlukan metodological tools yang mengakomodasi kepentingan pekerja dan pengusaha → *productivity winsharing*

SNBI Ke-2 (Pranetya Mulya)

4

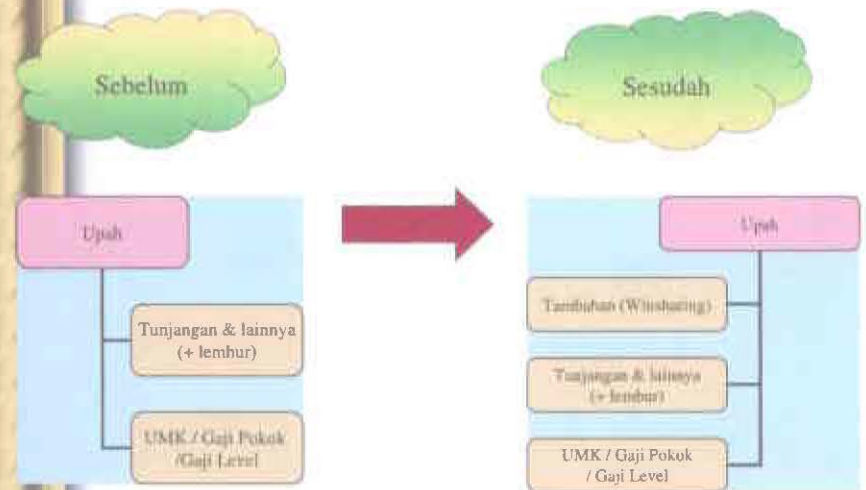
# KONSEP



SNHI Ke-2 (Prasetya Mulya)

5

## Rekayasa (dasar)



SNHI Ke-2 (Prasetya Mulya)

6

## Rekayasa (Kebijakan)



SNRI Re-2 (Prasetya Mulya)

7

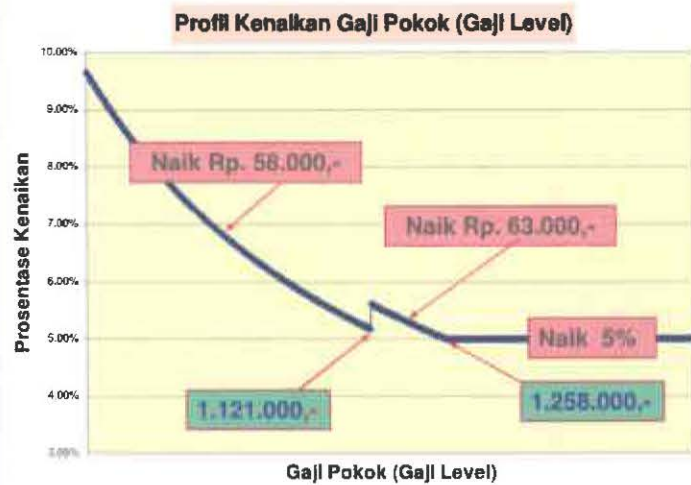
## Desain *Productivity Winsharing*



SNRI Re-2 (Prasetya Mulya)

8

## Contoh Implementasi



SNBI Ke-2 (Prasetya Mulya)

## Contoh Implementasi

**Contoh Kebutuhan Anggaran Perencanaan**

**Prosentase Alokasi Anggaran**

Prosentase	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	
>10%	8.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%	12.45%	12.80%	13.15%	13.50%
10%	8.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%	12.45%	12.80%	13.15%	13.50%
9%	8.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%	12.45%	12.80%	13.15%
8%	7.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%	12.45%	12.80%
7%	7.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%	12.45%
6%	7.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%	12.10%
5%	6.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%	11.75%
4%	6.40%	4.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%	11.40%
3%	6.05%	4.40%	4.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%	11.05%
2%	5.70%	4.05%	4.40%	4.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%	10.70%
1%	5.35%	3.70%	4.05%	4.40%	4.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%	10.35%
0%	5.00%	3.35%	3.70%	4.05%	4.40%	4.75%	5.10%	5.45%	5.80%	6.15%	6.50%	6.85%	7.20%	7.55%	7.90%	8.25%	8.60%	8.95%	9.30%	9.65%	10.00%
	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%										

**Prosentase | Volume**

Kebijakan	Batas bawah (Rp. bawah)	0.00%
	Batas atas (Rp. atas)	10.00%

SNBI Ke-2 (Prasetya Mulya)

# Contoh Implementasi

REKAM PENYUSUNAN BUKU KEMAS					
PENGUJIAN PRODUK					
Contoh Perhitungan					
Uraian	Bobot	Deviasi	JML PER	MAS	TW
			0	0	0
X1	41.8%	Target /Real			
X2	10.2%	Insider dan pelanggan saya			
X3	30.3%	Keuntungan produksi, keuntungan dgn. pelanggan			
X4	10.0%	Target Waktu			

SNBI Kc-2 (Prasetya Mulya)

# Contoh Implementasi

REKAM PENYUSUNAN BUKU KEMAS					
Contoh Perhitungan					
No.	Nama / Kelompok	N P K	Kelas Mudah	Kelas Sulit	Angka Mudah
1	Purwati	1041111	72	0	3.50
2	Budi Suryadi	1041102	72	0	1.00
3	Lulliyanto	1041103	72	0	3.17
4	Sugianto	1041113	72	0	1.00

REKAM PENYUSUNAN BUKU KEMAS					
Contoh Perhitungan					
No.	Nama / Kelompok	RPH	Jumlah Produk	Departemen	Angka Mudah
1	Kurniasari	050211	1000	Produksi	3.50
2	Sari	030711	200	Produksi	2.21
3	Ibu Aminah	081111	100	Produksi	1.00

SNBI Kc-2 (Prasetya Mulya)



## Penutup

Rekayasa struktur upah melalui *productivity winsharing* sebagaimana ditunjukkan pada contoh implementasi telah menjabarkan 3 hal pokok: (1) bagaimana kenaikan bersama yang mengakomodasikan kenaikan UMK/UMR itu dirancang, (2) bagaimana alokasi dana berdasarkan kenaikan produktivitas itu dirancang, dan (3) bagaimana individu/kelompok dinilai berdasar produktivitas/kinerja, dan bagaimana tambahan penghasilan itu didistribusikan kepada individu.

Pengalaman menunjukkan butuh waktu minimal 3 bulan untuk pemetaan kondisi perusahaan dan perumusan konsep implementasi sesuai dengan kekhususan perusahaan. Dalam waktu 3 sampai 6 bulan sudah terlihat perubahan budaya kerja dengan diterapkannya metode ini. Implementasi harus melewati awal tahun saat UMK/UR ditetapkan pemerintah.

Target waktu implementasi rekayasa struktur upah dengan metode *productivity winsharing* pada perusahaan padat karya sangat bergantung pada struktur organisasi perusahaan, kejelasan jabatan/pekerjaan masing-masing individu, indikator dan kriteria penilaian masing-masing individu, dan jumlah individu karyawan. Pengalaman menunjukkan untuk karyawan di atas 1000 orang butuh waktu minimal 1 tahun.

## Penutup

Dengan menggunakan metode *productivity winsharing*,

- Para karyawan mengetahui secara pasti apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka dinilai secara transparan dan bagaimana mereka bisa mendapatkan tambahan penghasilan.
- Para karyawan mengetahui kondisi perusahaan termasuk keberhasilan perusahaan di pasar melalui saluran resmi karena terkait dengan perhitungan tambahan penghasilan.
- Para karyawan merasa diperlakukan secara adil karena adanya transparansi dan merasa ditibatkan demi kelangsungan perusahaan.
- Pimpinan perusahaan bisa lebih fokus pada bisnis inti untuk mengejar pertumbuhan di tengah persaingan yang semakin ketat.
- Munculnya budaya perbaikan terus menerus untuk memelihara transparansi dan kelangsungan hidup perusahaan.

Metode *productivity winsharing* memungkinkan terjadinya proses belajar bersama sesama karyawan, sesama pimpinan & staf perusahaan, serta antar pimpinan dan karyawan.

**Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2**  
**"PEMBARUAN MANAJEMEN BISNIS INDONESIA"**  
**Rabu & Kamis, 7 & 8 Mei 2008**

Prasetiya Mulya Business School  
Rabu, 7 Mei 2008

- 08.00 – 08.30 Registrasi
- 08.30 – 08.40 Laporan Seminar:  
Djoko Wintoro Ph.D, Direktur Riset Prasetiya Mulya Business School
- 08.40 – 09.00 Pembukaan Seminar  
Prof. Dr. Djisman S. Simandjuntak, Executive Director Prasetiya Mulya Business School
- 09.00 – 10.00 Plenary Session I:  
Vijay Maheshwari, CFO Standard Chartered Bank  
Lester Lee, Managing Director Johnson and Johnson Indonesia Medical Division  
Moderator: Prof. Dr. Djisman S. Simandjuntak
- 10.00 – 10.15 Coffee Break
- 10.15 – 12.00 Individual Session  
Track 1: " Organization, Ethics and Good Corporate Governance "  
Track 2: " Social Impact and Knowledge Sharing In Organization "  
Track 3: " Transformation in Human Resource Management "  
Track 4: " The Important of Employees in Competitive World "  
Track 5: " Corporate Finance and Capital Market "  
Track 6: " Shifting Paradigm in Marketing "  
Track 7: " Economic and Strategy Management "
- 12.00 – 13.00 Makan Slang
- 13.00 – 15.00 Individual Session  
Track 8 : " New Paradigm in Business Management "  
Track 9 : " Corporate Finance and Capital Market "  
Track 10: " Business Strategy and Capital Structure "  
Track 11: " Operation Management "  
Track 12: " Marketing, Communication and Business Collaboration "  
Track 13: " Economic and Strategic Management "
- 15.00 – 15.15 Coffee Break
- 15.15 – 16.05 Plenary Session II:  
Ir. Iriana Ekasari Muadz, Marketing Director PT. Heinz ABC Indonesia  
dr. Tonny Christianto M, SpB, MM, Direktur Rumah Sakit & Eye Center Bayukarta  
Moderator: Prof. Sammy Kristamuljana Ph.D

**Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2**  
**"PEMBARUAN MANAJEMEN BISNIS INDONESIA"**  
**Rabu & Kamis, 7 & 8 Mei 2008**

Prasetiya Mulya Business School  
Kamis, 8 Mei 2008

- 08.00 – 08.30 Morning Coffee
- 08.30 – 12.00 Plenary Session I:  
Dr. Ing. Gunadi Sindhuwinata, President Director Indomobil Sukses Internasional Tbk.  
Ir. Dwi Soetjipto, MM, CEO PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.  
A. Sutjipto, MM, MT, President Director PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.  
Paulus Tjakrawan, Secretary General Asosiasi Bio Fuels Indonesia  
Dr. Totok Sugiharto, Business Development Director PT. Tigaraksa Satria Tbk.  
Moderator: Dr. Eka Ardianto
- 12.00 – 13.00 Makan Siang
- 13.00 – 16.00 Plenary Session II:  
Priyo Pribadi Soemarno, Direktur Eksekutif Asosiasi Pertambangan Indonesia  
Stephen Liestyo, Senior General Manager Consumer Banking Division BCA  
Dr (Hc). Ir. Siswono Yudo Husodo, Pres. Kom. PT. Bangun Tjipta Sarana  
A.A. Ngurah Adnyana Dipta, SH, MM, Direktur Utama PT. Jasaraharja Putera  
Ir. Tonny Hermawan, Wakil Presiden Direktur Utama Astra Agro Lestari  
Moderator: Wijantini, Ph.D
- 16.00 – 16.30 Penutupan Seminar  
Prof. Sammy Kristamuljana Ph.D, Dean Prasetiya Mulya Business School
- 16.30 – 17.00 Certificate

---

**Track 3****Transformation in  
Human Resource Management**

---

Time 10.15 – 12.00  
Break 12.00 – 13.00

Chair: *Dr. Achmad Setyo Hadi*  
*Prasetiya Mulya Business School*

Sucipto Asan  
Binus University

*Transformasi Divisi SDM (Sumber Daya Manusia) Menjadi  
Mitra Bisnis Organisasi: Sebuah Studi Kasus Pengembangan  
Strategis Profesional SDM Di BAE System, United Kingdom*

Dr. Achmad Setyo Hadi  
Prasetiya Mulya Business School

*Application of Knowledge Management in Human Resource  
Development*

Daniel Doni Sundjojo  
Universitas Airlangga

*Why HR becomes Ugly Duckling and How to Re-Transform  
it into Beautiful Swan: A New Approach HR as The Art*

Tandean Rustandy  
CEO of PT. Arwana Citramulia, Tbk

*Menghadapi Persaingan Dunia Usaha yang Semakin  
Kompetitif*

---

**Track 4****The Important of Employees in  
Competitive World**

---

Time 10.15 – 12.00  
Break 12.00 – 13.00

Chair: *T. Elisabeth Cintya Santosa*  
*Universitas Kristen Maranatha*

T. Elisabeth Cintya Santosa  
Univ. Kristen Maranatha

*Faktor Penyebab Terjadinya Pelanggaran Kontrak Psikologi  
Dalam Hubungan Ketenagakerjaan*

Kenny Dewi, SE., MM  
Parahyangan University & Bandung  
Institute of Technology,  
Business Practicion

*How To Retain Woman Employees Through Family Friendly  
Programs*

Budi Jada  
Bloomhead, management consulting

*Employee First, Customer Second  
Cases: HCL Technologies and Semco*

Haryanto  
Universitas Surabaya

*Rekayasa Struktur Upah Dengan metode Productivity  
Winsharing pada Perusahaan Padat Karya untuk  
Meningkatkan Daya Saing Bsinis*

---



UNIVERSITAS SURABAYA

Fakultas Teknik

Jurusan: Teknik Elektro, Teknik Kimia, Teknik Industri, Teknik Informatika, Teknik Manufaktur

Jalan Raya Kalirungcut - Surabaya 60292; Telepon: 031-2981150, 2983601; Faksimili: 031-2981151

SURAT TUGAS

Nomor : 0216/Dek/FT/IV/2008

Dekan Fakultas Teknik Universitas Surabaya dengan ini menugasi :

N a m a : Drs. Haryanto, M.T.  
Golongan : III/d

Jabatan :

Struktural : Dosen Tetap  
Sebagai TET Sub. Sistem : Fakultas Teknik  
Sebagai TNET Sub. Sistem : -  
Tugas : Mempresentasikan makalah pada Seminar Nasional Manajemen  
Bisnis Indonesia ke-2

Berangkat :

H a r i : Selasa  
Tanggal : 6 Mei 2008  
P u k u l : 14.00 WIB.  
Tempat : Prasetiya Mulya – Jakarta  
Fasilitas Transportasi : Pesawat

Kembali :

H a r i : Rabu  
Tanggal : 7 Mei 2008  
P u k u l : 21.00 WIB.  
Fasilitas Transportasi : Pesawat

Harap dilaksanakan sebaik-baiknya dan membuat laporan tertulis atas pelaksanaannya, selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah pelaksanaan tugas.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II



Drs. A. Adji Prayitno S., M.S., Apt.

23 April 2008



Haryanto, M.MBA.T.

Tembusan:

1. Wakil Rektor I
2. Direktur Keuangan
3. Kepala Biro Adpesdam
4. Ketua Jurusan Teknik Industri ✓
5. Yang bersangkutan



**PRASETIYA MULYA**  
*business school*

42367

SERTIFIKAT

menyatakan bahwa

*Haryanto*

pembicara

**Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2**  
**“PEMBARUAN MANAJEMEN BISNIS INDONESIA”**  
7 – 8 Mei 2008

Jakarta, 7 Mei 2008

**Bjoko Wintoro, Ph.D.**  
Seminar Chair

**Prof. Sammy Kristamuljana, Ph.D.**  
Dean  
Prasetiya Mulya Business School