

PERENCANAAN UPAH INSENTIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT PRAOE LAJAR SEMARANG

Anggaina Elfandora Cahyantari^{*)}, Ratna Purwaningsih

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

elfandora@gmail.com

Abstrak

PT Praoe Lajar merupakan sebuah perusahaan rokok yang berlokasi di Kota Semarang. Sejak awal berdirinya pada tahun 1900-an, perusahaan ini belum menerapkan sistem pengupahan pekerja dengan berbasis insentif. Padahal, secara umum, sistem penggajian berbasis insentif dipandang sebagai komponen kunci untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi, kinerja, dan integritas kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat perencanaan upah insentif yang cocok dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan demikian, diharapkan perusahaan memiliki perencanaan yang jelas dalam pemberian upah insentif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan meningkatkan hasil produksi yang maksimal. Dalam penelitian ini, pengambilan data hanya dilakukan pada pekerja bagian pelintingan rokok, yang berjumlah 75 orang. Metode pengupahan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain metode piecework, metode halsey, dan metode rowan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengupahan yang selama ini diterapkan oleh perusahaan sudah baik dan mensejahterakan pekerja.

Kata kunci: halsey, piecework, rowan, upah insentif

Abstract

Incentive-Based Pay Plan for Increasing Labor's Performance in PT Praoe Lajar Semarang. PT Praoe Lajar is a cigarette company in Semarang City. Since about 1900, when it was established, this company hasn't apply incentive-based pay plans on its wage payment system. Whereas, incentive-based pay plans is generally reliable for increasing and maintaining the motivation, performance and integrity of the employee's work. The objective of this journal is to make an incentive-based pay plan which suitable for this company. Therefore, the company's expected to has incentive-based pay plan which could increasing labor's performance and maximizing output of production. In this journal, data interpretation only was made at cigarette-rolling division, with its labor total is 75 people. Incentive-based plans that are used in this journal are piecework, halsey, and rowan method. The result shows that the wage system which has been applied by company is welfare for the labors.

Keywords: halsey, incentive-based pay, piecework, rowan

1. Pendahuluan

Suatu produksi tidak akan dapat berjalan tanpa adanya faktor-faktor produksi, salah satunya ialah faktor sumber daya manusia (SDM). Faktor SDM memegang peranan yang sangat penting dalam proses produksi karena manusia lah yang berperan aktif dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan setiap aktivitas. Oleh karenanya, faktor SDM perlu dikendalikan dengan baik agar produktivitas kerja dapat meningkat.

Wignjosoebroto (1995) mengatakan bahwa terdapat dua hal pokok yang menentukan dalam pengelolaan faktor sumber daya manusia agar produktivitas kerja dapat meningkat, yaitu kemampuan

kerja (ability) dan motivasi kerja. "Motivasi kerja adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya." (Siagian, 2002:102). Peningkatan motivasi kerja salah satunya dapat dilakukan dengan menerapkan sistem upah insentif (perangsang).

Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk meningkatkan dan menjaga motivasi pekerja dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan produktivitas kerjanya (Wignjosoebroto, 1995:294). Secara umum, sistem penggajian semacam ini dipandang sebagai komponen kunci untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi, kinerja, dan integritas kerja. Semakin tinggi kontribusi tenaga kerja terhadap

^{*)} Penulis Korespondensi.

email: elfandora@gmail.com

organisasi atau perusahaan, semakin tinggi pula insentif yang diterimanya (Widiatmoko, 2007). Djula (2010) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan maka sebaiknya perusahaan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan agar karyawan merasa hidupnya terjamin dalam bekerja.

PT Praoe Lajar, yang merupakan salah satu pabrik rokok di Semarang, menerapkan sistem penggajian borongan pada pekerjaannya. Pekerja digaji sesuai dengan yang mereka hasilkan, tanpa didasarkan pada waktu yang digunakan untuk borongan. Dalam sistemnya pula, para pekerja belum mendapatkan upah perangsang (insentif). Ini berarti bahwa perusahaan belum memperhatikan masalah upah insentif untuk para pekerjaannya. Melihat manfaat dari upah insentif itu sendiri, baik dari sisi pihak perusahaan maupun tenaga kerja, penulis menganggap bahwa sistem upah insentif perlu diterapkan pada perusahaan. Dengan adanya sistem ini pula, dapat mewujudkan hubungan yang harmonis antara tenaga kerja, pengelola perusahaan, dan pimpinan perusahaan, yang dapat berdampak pada kelayakan pekerja. Namun untuk tetap memaksimalkan keuntungan, pengaturan dan pengendaliannya sangatlah penting, agar sistem upah yang dirancang dapat menguntungkan pihak perusahaan maupun pihak tenaga kerja.

Wignjosoebroto (1995:295) mengatakan bahwa dasar penetapan besarnya insentif yang dibayarkan adalah efisiensi kerja operator, yang diukur menurut output yang dihasilkan dibandingkan dengan standard output yang ditetapkan. Oleh karena itu, sebelum melakukan perhitungan upah insentif perlu dilakukan perhitungan output standar dari perusahaan Praoe Lajar. Output standar dapat dihitung dari besarnya waktu standar atau waktu baku. Dalam jurnal ini, penulis terlebih dahulu akan melakukan pengukuran waktu baku dengan menggunakan methods time measurement (MTM).

2. Bahan dan Metode

Penelitian dilaksanakan di PT Praoe Lajar, yang merupakan salah satu pabrik rokok di Kota Semarang.

2.1 Variabel Penelitian

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah besar upah insentif yang akan diberikan pada para pekerja linting rokok. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini antara lain waktu pengamatan yang didapatkan, serta banyaknya pengamatan yang dilakukan. Selain itu, variabel lainnya yang juga mempengaruhi variabel terikat adalah tingkat performansi pekerja linting rokok dan waktu allowance untuk para pekerja.

2.2 Pengolahan Data

2.2.1 Menentukan Waktu Baku

Data pengamatan di tempat penelitian yang berupa rekaman video kemudian diolah menggunakan

program Windows Movie Maker dan Microsoft Excel, untuk mendapatkan data penelitian berupa waktu pengamatan. Dari waktu pengamatan tersebut, maka dapat ditentukan waktu observasi, waktu normal, dan waktu baku untuk proses pelintingan rokok secara berurutan dengan menggunakan persamaan (1), (2), dan (3).

$$W_o = \frac{\sum X_i}{n} \quad (1)$$

$$W_n = W_o \times P \quad (2)$$

$$W_b = \frac{W_n \times 100\%}{100\% - allowance} \quad (3)$$

Dimana,

W_o = waktu observasi (detik)

$\sum X_i$ = total waktu pengamatan (detik)

n = jumlah pengamatan

W_n = waktu normal (detik)

P = tingkat performansi

W_b = waktu baku (detik)

Allowance = kelonggaran yang diberikan pada pekerja (%)

2.2.2 Menentukan Upah Insentif

Total upah yang diterima pekerja adalah sebesar upah dasar ditambah dengan insentif. Dasar penetapan pembayaran insentif yang dibayarkan adalah efisiensi kerja operator yang diukur berdasarkan output yang dihasilkan dibandingkan dengan standar output yang ditetapkan.

Metode penghitungan upah insentif yang digunakan dalam penelitian ini antara lain metode piece work, metode Halsey, dan metode Rowan. Untuk metode piece work, perhitungan upah insentif didasarkan pada unit output kerja yang dihasilkan, yang dalam penelitian ini ialah jumlah lintingan rokok yang dihasilkan. Jika unit yang dihasilkan kurang atau sama dengan standar, maka upah yang akan diterima oleh pekerja adalah upah dasar (standar). Namun jika pekerja dapat menghasilkan unit melebihi standar, pekerja akan mendapatkan insentif dengan persentase insentif yang sesuai dengan jumlah unit yang dihasilkan.

Metode Halsey dan metode Rowan memiliki cara perhitungan yang sama dengan metode piece-work, tetapi hanya jika unit yang dihasilkan kurang dari atau sama dengan standar. Terdapat perhitungan tersendiri untuk pekerja yang dapat menghasilkan sejumlah unit di atas standar. Persamaan (4) menunjukkan perhitungan metode Halsey dan persamaan (5) untuk perhitungan metode Rowan.

$$E = O_s \times R_h + \left(\frac{O_a - O_s}{O_s} \right) \times 50\% \times R_h \quad (4)$$

$$E = O_s \times R_h + \left(\frac{O_a - O_s}{O_a} \right) \times R_h \quad (5)$$

Dimana,

E = total upah pekerja

O_a = jumlah output yang dihasilkan

O_s = jumlah output standar

R_h = upah standar pekerja (dalam jam)

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa data yang menjadi dasar perencanaan upah insentif.

3.1 Waktu Baku

3.1.1 Waktu Observasi dan Uji Kecukupan Data

Dari pengamatan yang telah penulis lakukan di tempat pelintingan rokok PT Praoe Lajar, didapatkan data waktu pengamatan, seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Data Pengamatan Waktu

No	Waktu Siklus	No	Waktu Siklus
1	5.86	16	4.90
2	4.67	17	4.66
3	4.84	18	4.98
4	5.39	19	4.85
5	7.85	20	4.69
6	6.07	21	4.55
7	4.71	22	5.20
8	5.69	23	6.22
9	5.10	24	5.27
10	5.33	25	4.97
11	5.91	26	5.80
12	5.38	27	4.81
13	4.81	28	5.11
14	4.78	29	4.98
15	4.75	30	4.90

$$N' = \left(\frac{k/\sqrt{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}}{\Sigma X} \right)^2$$

$$N' = \left(\frac{2/\sqrt{30 \times 835.14 - (157.03)^2}}{157.03} \right)^2$$

$$N' = 25.68 \approx 26 \text{ pengamatan}$$

Dari perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah pengamatan yang telah dilaksanakan sebanyak 30 kali dapat memberikan tingkat kepercayaan sebesar 95% dan tingkat ketelitian sebesar 5%.

Maka, waktu observasi proses pelintingan rokok adalah:

$$W_o = \frac{\Sigma Xi}{n}$$

$$W_o = \frac{157}{30}$$

$$W_o = 5,234 \text{ detik}$$

3.1.2 Perhitungan Waktu Normal

Tingkat performansi pekerja linting rokok dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Performansi Pekerja

Faktor	Kelas	Penyesuaian
Keterampilan	B2	+0,08
Usaha	B2	+0,08
Kondisi kerja	B	+0,04
Konsistensi	C	0,00
Jumlah		0,2

Maka waktu normal untuk proses pelintingan rokok adalah:

$$W_n = W_o \times P$$

$$W_n = 5,234 \text{ detik} \times (1 + 0,2)$$

$$W_n = 6,281 \text{ detik}$$

3.1.3 Perhitungan Waktu Baku

Allowance yang digunakan seperti yang tertera pada tabel 3.

Tabel 3. Allowance Untuk Pekerja

Faktor	Kelonggaran
Tenaga yang dikeluarkan: Dapat diabaikan	3,0
Sikap kerja: Duduk	0,4
Gerakan kerja: Normal	0
Kelelahan mata: Pandangan terus menerus dengan fokus tetap	9,0
Keadaan suhu tempat kerja: Normal	3,0
Keadaan atmosfer: Baik	0
Keadaan lingkungan yang baik: Sangat bising	4,0
Kebutuhan pribadi: Wanita	4,0
Total	23,4%

Maka, waktu baku untuk proses pelintingan rokok adalah:

$$W_b = \frac{W_n \times 100\%}{100\% - \text{allowance}}$$

$$W_b = \frac{6,281 \times 100\%}{100\% - 23,4\%}$$

$$W_b = 8,2 \text{ detik} = 0,00228 \text{ jam}$$

3.2 Output dan Upah Standar Pekerja Pelinting Rokok

Upah pekerja di bagian linting rokok di PT Praoe Lajar adalah berdasarkan upah per unit yang dihasilkan. Dimana upahnya adalah Rp 23.000 per 1000 linting rokok atau Rp 23/linting rokok. Sedangkan jika dibandingkan dengan waktu standar yang didapat dari hasil pengamatan, maka didapatkan bahwa upah pekerja di bagian linting rokok adalah:

$$\frac{3600 \text{ detik}}{(8,2 \text{ detik} \times 1000 \text{ rokok})} \times Rp 23.000 = Rp 10.000/\text{jam}$$

Seorang pekerja akan mendapatkan insentif atau upah per jam lebih dari Rp 10.000 jika dapat menghasilkan rokok dengan jumlah lebih dari output standar (Os). Output standar untuk pelintingan rokok di pabrik ini adalah $\frac{1}{0,00228} = 438,5 = 439$ linting rokok/jam, atau jika dibulatkan menjadi 450 linting rokok. Dengan mengambil kebijakan 75% (faktor partisipasi) dari nilai Os, maka para pekerja PT Praoe Lajar dituntut untuk menghasilkan 350 linting rokok tiap jamnya, atau 2800 linting rokok per hari.

3.3 Perhitungan Upah Insentif

3.3.1 Metode Piecework

Metode pengupahan ini termasuk metode pengupahan yang paling mendasar. Dasar metode ini ialah bahwa semua pembayaran upah pekerja secara

langsung terkait proporsional dengan unit output kerja yang dihasilkan. Untuk menghitung berapa besar bonus yang akan diterima oleh pekerja, maka perlu diketahui terlebih dahulu upah kerja per unitnya, yaitu: $\left(\frac{Rp\ 10.000}{1\ jam}\right)\left(\frac{1\ jam}{350\ unit}\right) = Rp\ 30/unit$.

Dengan demikian, upah yang diterima oleh pekerja linting rokok untuk berbagai macam jumlah output harian yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam tabel 4.

Tabel 4. Upah Harian Metode Piecework

Unit Output per Hari	Upah yang Diterima per Hari
1800	Rp 80.000
2800	Rp 80.000
3800	Rp 110.000
4800	Rp 140.000
5800	Rp 170.000
6800	Rp 200.000
7800	Rp 230.000

3.3.2 Metode Halsey

Pada sistem upah ini, pekerja akan menerima insentif sebesar 50% dari waktu yang dihemat. Contoh, jika seorang pekerja linting rokok dapat menghasilkan 5800 rokok dalam satu hari, maka upah yang diterima per harinya adalah:

- Upah pokok = $8 \times Rp\ 10.000 = Rp\ 80.000/hari$.
- Insentif = $\left(\frac{5800-2800}{2800}\right) \times 8\ jam \times 50\% \times Rp\ 10.000 = Rp\ 43.000/hari$.

Jadi, upah pekerja tersebut per harinya adalah $Rp\ 80.000 + Rp\ 43.000 = Rp\ 123.000$

Dengan demikian, upah yang diterima oleh pekerja linting rokok menurut metode Halsey untuk berbagai macam jumlah output yang dihasilkan per harinya dapat ditunjukkan dalam tabel 5.

Tabel 5. Upah Harian Metode Halsey

Unit Output per Hari	Upah yang Diterima per Hari
1800	Rp 80.000
2800	Rp 80.000
3800	Rp 94.000
4800	Rp 108.500
5800	Rp 123.000
6800	Rp 137.000
7800	Rp 151.500

3.3.3 Metode Rowan

Pada sistem upah ini, pekerja juga harus mengerjakan hasil produksi diatas standard waktu yang dihemat, tetapi tetap dijamin. Contoh, jika seorang pekerja linting rokok dapat menghasilkan 5800 rokok dalam satu hari, maka upah yang diterima per harinya adalah:

- Upah pokok = $8 \times Rp\ 10.000 = Rp\ 80.000/hari$.

$$- \text{Insentif} = \left(\frac{5800-2800}{5800}\right) \times 8\ jam \times Rp\ 10.000 = Rp\ 41.500/hari.$$

Jadi, upah pekerja tersebut per harinya adalah $Rp\ 80.000 + Rp\ 41.500 = Rp\ 121.500$

Dengan demikian, upah yang diterima oleh pekerja linting rokok menurut metode Halsey untuk berbagai macam jumlah output yang dihasilkan per harinya dapat ditunjukkan dalam tabel 6.

Tabel 6. Upah Harian Metode Rowan

Unit Output per Hari	Upah yang Diterima per Hari
1800	Rp 80.000
2800	Rp 80.000
3800	Rp 94.000
4800	Rp 107.500
5800	Rp 121.500
6800	Rp 127.000
7800	Rp 131.000

3.3 Perbandingan Metode Pengupahan

Sistem pengupahan dalam PT Praoe Lajar menggunakan sistem per satuan unit yang dihasilkan, atau metode *straight piecework*. Sehingga dalam pabrik tersebut, belum terdapat bonus atau insentif untuk para pekerja yang mampu menghasilkan lintingan rokok yang melebihi standar.

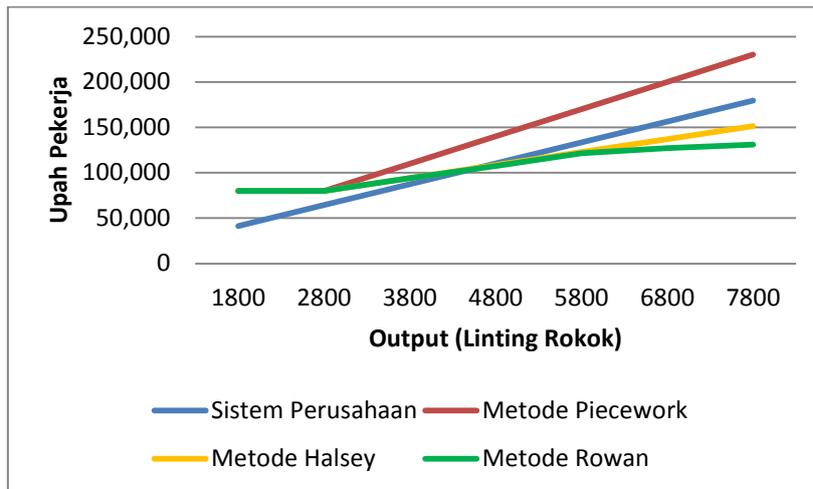
Beberapa metode pemberian insentif untuk pekerja yang dihitung dalam jurnal ini antara metode *peacework*, metode halsey, dan metode rowan. Perbandingan untuk ketiga metode tersebut dibandingkan dengan metode pengupahan yang telah diterapkan di PT Praoe Lajar dapat dilihat pada tabel 7 serta gambar 1.

Tabel 7. Perbandingan Upah Harian Pekerja

Output per Hari	Sistem Perusahaan	Metode Piecework	Metode Halsey	Metode Rowan
1800	Rp 41.400	Rp 80.000	Rp 80.000	Rp 80.000
2800	Rp 64.400	Rp 80.000	Rp 80.000	Rp 80.000
3800	Rp 87.400	Rp 110.000	Rp 94.000	Rp 94.000
4800	Rp 110.400	Rp 140.000	Rp 108.500	Rp 107.500
5800	Rp 133.400	Rp 170.000	Rp 123.000	Rp 121.500
6800	Rp 156.400	Rp 200.000	Rp 137.000	Rp 127.000
7800	Rp 179.000	Rp 230.000	Rp 151.500	Rp 131.000

Sistem pengupahan yang telah diterapkan oleh perusahaan memang lebih rendah dibandingkan dengan ketiga metode yang diusulkan dalam jurnal ini. Walaupun, sistem pengupahan yang selama ini diterapkan belum memberikan dampak yang menguntungkan bagi para pekerjanya, karena tidak ada motivasi bagi para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik.

Sistem pengupahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat pula dianggap kurang men-sejahterakan para pekerjanya pada saat kondisi pekerja buruk.



Gambar 1. Perbandingan Metode Pengupahan

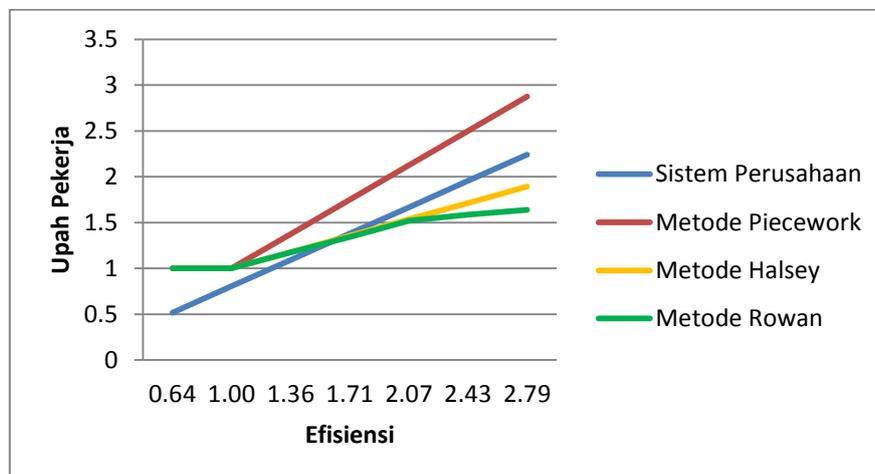
Ketika pekerja dalam kondisi yang tidak memungkinkan (misal, sakit), mereka tidak dapat memproduksi dengan jumlah yang banyak, dan akan berdampak pada pendapatan atau upah yang sangat tidak memadai. Sedangkan metode pengupahan dengan berbasis insentif, para pekerja pun dijamin dengan adanya upah dasar (*base rate*), yakni upah yang dapat diterima oleh pekerja dalam kondisi tingkat produktivitas yang rendah maupun tinggi.

Untuk sejumlah unit yang dihasilkan dibawah atau sama dengan jumlah standar, besar upah untuk ketiga metode adalah sama, yaitu Rp 80.000. Menurut metode *Piece Work*, pekerja akan mendapatkan bonus dengan persentase tertentu sesuai dengan jumlah unit yang dihasilkan. Jumlah upah yang akan didapatkan oleh pekerja yang menghasilkan sejumlah unit di atas standar dengan metode piecework, lebih tinggi jika dibandingkan dengan jumlah upah menurut metode Halsey dan Rowan.

Apabila waktu yang dihemat kurang dari 50% dari jam standar (efisiensi pekerja < 2), perhitungan upah dengan sistem rowan lebih tinggi daripada sistem

halsey. Namun jika waktu yang dihemat lebih dari 50% (efisiensi pekerja ≥ 2), perhitungan dengan sistem rowan menghasilkan tingkat upah yang lebih rendah dibandingkan sistem halsey. Dengan sistem rowan, seorang pekerja akan mendapatkan bonus yang maksimal jika dapat menghasilkan sejumlah unit di atas standar, tetapi masih di bawah penambahan 50% (penghematan waktu 50%). Namun jika lebih dari 50%, persentase bonus yang didapatkan akan menurun dengan nominal upah yang tetap naik. Sedangkan untuk metode halsey, bonus yang didapatkan akan terus meningkat, baik untuk penghematan waktu di bawah 50% ataupun melebihi 50%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.

Dari perbandingan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa metode halsey adalah metode terbaik di antara ketiga metode tersebut. Metode halsey memberikan jumlah upah yang lebih rendah dibandingkan metode *piecework*. Namun demikian, metode halsey tetap dapat memberikan insentif yang cukup layak bagi para pekerjanya.



Gambar 2. Grafik Efisiensi Terhadap Upah

Selain itu, persentase bonus yang diberikan oleh metode halsey tidak menurun seperti metode rowan untuk penghematan waktu di atas 50% (efisiensi di atas 2), sehingga tidak merugikan para pekerja, khususnya bagi mereka yang dapat mencapai tingkat efisiensi kerja di atas 2.

Dari uraian di atas, metode halsey merupakan metode pengupahan yang terbaik di antara 2 metode lainnya. Namun, jika dilihat pada gambar 1 dan 2, sistem pengupahan perusahaan lebih baik jika dibandingkan dengan ketiga metode yang diperhitungkan. Memang, untuk tingkat efisiensi kurang dari 1,5 sistem pengupahan perusahaan kurang menguntungkan bagi pekerjanya. Tetapi untuk tingkat efisiensi di atas 1,5 sistem pengupahan perusahaan tersebut menguntungkan bagi perusahaan karena tidak setinggi metode piecework, dan bagi pekerja, mengingat bahwa tingkat efisiensi pekerja perusahaan selama ini terhitung cukup tinggi.

4. Kesimpulan

Sistem pengupahan sebaiknya diterapkan di PT Praoe Lajar, agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya. Adapun sistem yang akan diterapkan dilihat dari 2 sudut pandang, yaitu sudut pandang perusahaan dan sudut pandang karyawan. Dalam sudut pandang karyawan, metode yang paling baik digunakan adalah metode piecework, karena hasil perhitungan membuktikan bahwa upah yang diberikan relative tinggi. Sedangkan dari sudut pandang perusahaan, metode yang paling baik adalah metode Rowan, karena hasil perhitungan membuktikan bahwa upah yang harus dikeluarkan untuk karyawan relatif kecil. Namun, jika dipandang dari kedua pihak, metode yang paling baik digunakan adalah sistem perusahaan itu sendiri. Dari perhitungan dan uraian yang telah dijelaskan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem pengupahan yang selama ini diterapkan oleh perusahaan sudah baik, dan menguntungkan bagi kedua belah pihak.

5. Daftar Pustaka

- Arishanti, K. I. 2009. *Sistem Pemberian Upah Berdasarkan Job Order Pada PT. Bintang Pratama Utama*. Skripsi diterbitkan. Depok: Universitas Gunadarma.
- Djula, B. 2010. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo.
- Hauten, G. V. dan E. Gunadhi. 2013. Perencanaan Upah Insentif Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Hasil Produksi yang Optimal di PD. Panduan Ilahi. *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*, 11(1): 1 – 9.
- Murugesan, G. 2011. *Human Resource Management*. New Delhi: University Science Press.
- Periasamy. 2007. *A Textbook of Financial Cost & Management Accounting*. New Delhi: Himalaya Publishing House.

- Randhawa, G. 2007. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic.
- Sutalaksana, I. Z., dkk. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja*. Bandung: ITB.
- Widayat, H. dan D. Pujotomo. 2014. Usulan Pemberian Insentif Pekerja di Bagian Finger Joint Laminating Berdasarkan Time Motion Study (Studi Kasus Perum Perhutani KBM IK Brumbung). *Jurnal Online Teknik*, 3(1).
- Wignjosoebroto, S. 1995. *Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu*. Surabaya: Prima Printing.
- Wijayanti, D. 2008. *Pengaruh Upah dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Manunggal Tekstile Salatiga*. Skripsi diterbitkan. Surakarta: Universitas Muham-madiyah Surakarta.