



Menentukan Bayaran dan Insentif Karyawan

FEB 305 –
MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA

RINA ANINDITA

DAN
TIM DOSEN

Menyusun bayaran rencana strategis

TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Menyebutkan faktor-faktor dasar yang menentukan tingkat bayaran.
2. Mendefinisikan dan memberikan contoh cara melakukan evaluasi pekerjaan.
3. Menjelaskan secara terperinci cara menyusun rencana bayar yang kompetitif-pasar.
4. Menjelaskan cara menetapkan pembayaran untuk pekerjaan manajerial dan professional
5. Menjelaskan perbedaan antara rencana bayaran berbasis kompetensi dn tradisional.

Tingkat Faktor-Faktor Dasar dalam Menentukan Bayaran

Kompensasi Karyawan (*employee compensation*) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu **pembayaran finansial langsung** atau *direct financial payments* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan **pembayaran finansial tidak langsung** atau *indirect financial payments* (tunjangan financial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).

Menyearahkan Total Imbalan dengan Strategi

Rencana kompensasi harusjuan mengedepankan tujuan strategis perusahaan terlebih dahulu- manajaemen harus membuat *strategi imbalan setujuan*. Ini berarti membuat paket kompensasi (meliputi upah, insentif dan tunjangan) yang menghasilkan perilaku karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai strategi kompetitifnya.

Kita akan melihat bahwa banyak pemberi kerja merumuskan strategi total imbalan untuk mendukung tujuan strategis mereka yang lebih luas. *Total imbalan* mencakup bayaran tradisional, insentif, dan tunjangan, tetapi juga hal-hal seperti pekerjaan yang lebih menantang (desain pekerjaan), pengembangan karier, dan program pengakuan.

Tabel11-1 menyebutkan pertanyaan ilustratif yang harus diajukan ketika merancang kebijakan bayaran berorientasi strategi.

SDM dalam Praktik di Hotel Paris Bahkan dengan tinjauan secara sepintas oleh Lisa Cruz dan CFO perusahaan tersebut telah mengungkapkan dengan jelas bahwa rencana kompensasi Hotel Paris tidak dirancang untuk mendukung sasaran strategis perusahaan tersebut yang baru.Untuk melihat bagaimana mereka mengangani hal ini, lihatlah kasusnya dalam bab ini.

Keadilan dan Pengaruhnya pada Tingkat Bayaran

Dalam studi di Emory University, periset menyelidiki bagaimana monyet capuchin bereaksi terhadap bayaran yang tidak adil. Beberapa monyet mendaoatkan anggur manis sebagai imbalan untk menukarkan batu kerikil; yang lainnya mendapatkan

potongan mentimun. Jika seekor monyet yang menerima potongan mentimun melihat tetangganya menerima anggur, ia menghempaskan batu kerikilnya dan menolak untuk makan. Moralnya adalah bahkan primata yang lebih rendah sekalipun menuntut perlakuan yang adil dalam bayaran.

TEORI MOTIVASI KEADILAN Di antara manusia juga, *teori motivasi keadilan* menyebutkan bahwa orang termotivasi untuk mempertahankan keseimbangan antara apa yang mereka rasakan sebagai kontribusi mereka dan imbalan mereka. Teori keadilan menyatakan bahwa jika seseorang merasakan adanya ketidakadilan, akan muncul ketegangan atau dorongan yang memotivasinya untuk mengurangi ketegangan dan ketidakadilan yang dirasakan. Riset cenderung mendukung teori keadilan, khususnya ketika diberlakukan kepada mereka yang dibayar kurang. Sebagai contoh, dalam satu studi, perputaran pembeli ritel secara signifikan lebih rendah ketika pembeli merasakan perlakuan yang adil dalam imbalan dan dalam cara pemberi kerja mengalokasikan imbalan. Membayar lebih terkadang juga dapat merugikan, mungkin “dikarenakan perasaan bersalah atau ketidaknyamanan”

Dalam kompensasi, seseorang dapat menjumpai keadilan *eksternal, internal, individual, dan procedural*.

- *Keadilan eksternal* merujuk pada bagaimana tingkat bayaran suatu pekerjaan di sebuah perusahaan dibandingkan dengan tingkat bayaran pekerjaan tersebut di perusahaan lain.
- *Keadilan internal* merujuk pada sejauh mana tingkat bayaran pekerjaan tersebut adil ketika dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama (misalnya, apakah bayaran manajer penjualan adil, ketika dibandingkan dengan jumlah yang didapatkan manajer produksi?).
- *Keadilan individual* merujuk pada keadilan bayaran individu jika dibandingkan dengan yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang sangat serupa dalam perusahaan tersebut, berdasarkan pada kinerja setiap orang.
- *Keadilan prosedural* merujuk pada “keadilan proses dan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran”.

MENANGANI MASALAH KEADILAN Manajer menggunakan berbagai cara untuk menangani masalah-masalah keadilan. Sebagai contoh, mereka menggunakan survei gaji (survey mengenai beberapa yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain) untuk memantau dan memelihara keadilan eksternal. Mereka menggunakan analisis pekerjaan dan perbandingan terhadap setiap pekerjaan (“evaluasi pekerjaan”) untuk memelihara keadilan internal. Mereka menggunakan penilaian kinerja dan bayaran insentif untuk memelihara keadilan individual. Dan, mereka menggunakan komunikasi, mekanisme keluhan, dan partisipasi karyawan untuk membantu memastikan bahwa karyawan memandang proses bayaran tersebut adil

secara prosedural. Beberapa perusahaan melakukan survei untuk memantau kepuasan bayaran karyawan. Pertanyaannya biasanya meliputi, “seberapa puasakah anda dengan bayaran anda” dan “faktor-faktor apa sajakah yang anda yakini digunakan ketika menentukan bayaran anda?”.

Untuk mencegah pembahasan yang dapat memunculkan perasaan ketidakadilan internal, beberapa perusahaan memperthankan kerahasiaan ketat terhadap tingkat bayaran, dengan hasil yang beragam. Tetapi, kebijakan “bayaran terbuka” dapat merugikan. Di sebuah perusahaan, karyawan dengan kuat menentang pembayaran gaji tinggi kepada kandidat yang hebat kecuali bayaran setiap orang juga dinaikan, misalnya. Dan untuk keadilan eksterna, situs bayaran daring seperti Salary.com mempermudah kita untuk melihat berapa yang didapatkan seseorang di tempat lain.

Metode Evaluasi Pekerjaan

Pemberi kerja menggunakan dua pendekatan dasar untuk menetapkan tingkat bayaran: pendekatan berbasis pasar dan metode evaluasi pekerjaan. Banyak perusahaan, khususnya yang berukuran kecil, hanya menggunakan pendekatan berbasis pasar. Caranya adalah dengan melakukan survei gaji secara formal atau informal untuk menentukan berapa yang dibayarkan oleh pasar tenaga kerja yang relevan untuk pekerjaan tertentu. Mereka kemudian menggunakan angka ini untuk memberi harga pekerjaan mereka sendiri. Metode evaluasi pekerjaan melibatkan penetapan nilai-nilai ke setiap pekerjaan di perusahaan tersebut. Ini membantu menghasilkan rencana bayaran di mana bayaran setiap pekerjaan adalah adil berdasarkan pada nilainya untuk pemberi kerja. Tetapi, kita akan melihat bahwa sekalipun dengan pendekatan evaluasi pekerjaan, manajer harus menyesuaikan tingkat bayaran untuk menyesuaikan dengan pasar.

Faktor-Faktor yang Dapat Dikompensasi

Anda dapat menggunakan dua pendekatan dasar untuk membandingkan nilai dari beberapa pekerjaan. Pertama, Anda dapat memutuskan bahwa suatu pekerjaan lebih penting dari pekerjaan yang lain, dan tidak menggali lebih dalam. Sebagai alternatif, Anda dapat membandingkan pekerjaan tersebut dengan berfokus pada faktor-faktor dasar tertentu yang menjadi persamaan kedua pekerjaan tersebut. Spesialis manajemen kompensasi menyebutnya sebagai **faktor yang dapat dikompensasi** (*compensable factors*). Ini adalah faktor-faktor yang membentuk bagaimana pekerjaan tersebut dibandingkan terhadap satu sama sama lain, dan menentukan bayaran untuk setiap pekerjaan.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Pemeringkatan

Metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana, yaitu dengan memeringkat setiap pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan seperti “kesulitan pekerjaan.” Terdapat beberapa langkah dalam **metode pemeringkatan** (*ranking method*) pekerjaan.

- 1. Mendapatkan informasi pekerjaan.** Analisis pekerjaan adalah langkah yang pertama. Disini deskripsi pekerjaan untuk setiap pekerjaan disiapkan, dan informasi mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dimuat biasanya dijadikan

dasar untuk memeringkat pekerjaan. (Terkadang spesifikasi pekerjaan juga disiapkan. Tetapi, metode pemeringkatan biasanya memeringkat pekerjaan berdasarkan pada pekerjaan secara keseluruhan, alih-alih pada beberapa faktor yang dapat dikompensasi saja. Oleh karena itu, spesifikasi pekerjaan, yang cenderung menyebutkan tuntutan pekerjaan berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi seperti pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan keterampilan, tidaklah sepenting untuk metode ini jika dibandingkan dengan untuk metode evaluasi pekerjaan lainnya.)

2. **Memilih dan mengelompokkan pekerjaan.** Biasanya, membuat peringkat tunggal untuk semua pekerjaan disebuah organisasi merupakan hal yang tidak praktis. Prosedur umumnya adalah dengan memeringkat pekerjaan berdasarkan departemen atau dalam kelompok (seperti pekerja pabrik atau pekerja administrasi). Hal ini menghilangkan perlunya perbandingan langsung terhadap, katakanlah, pekerjaan pabrik dan pekerjaan administrasi.
3. **Memilih faktor yang dapat dikompensasi.** Dalam metode pemeringkatan, hanya menggunakan satu faktor (seperti kesulitan pekerjaan) dan memeringkat pekerjaan berdasarkan pada pekerjaan secara keseluruhan adalah hal yang biasa. Tanpa memedulikan jumlah faktor yang anda pilih, Anda disarankan untuk menjelaskan definisi dari faktor-faktor tersebut kepada evaluator secara berhati-hati sehingga mereka semua dapat mengevaluasi pekerjaan secara konsisten.
4. **Memeringkat pekerjaan.** Sebagai contoh, member setiap penilai satu set kartu indeks, yang masing-masing berisi deskripsi singkat dari sebuah pekerjaan. Kemudian mereka memeringkat kartu-kartu ini dari yang terendah hingga yang tertinggi. Beberapa manajer menggunakan “metode peringkat alternasi” untuk membuat prosedur tersebut lebih akurat. Di sini, Anda mengambil kartu-kartu tersebut, pertama memilih yang tertinggi dan terendah, kemudian yang tertinggi kedua dan yang terendah kedua, dan seterusnya, hingga Anda selesai memeringkat semua kartu tersebut. Tabel 11-2 mengilustrasikan sebuah peringkat pekerjaan. Pekerjaan di sebuah fasilitas kesehatan kecil ini diperingkat dari mantri hingga manajer kantor. Skala bayaran yang berhubungan dengannya berada disisi kanan. Setelah pemeringkatan, kita dimungkinkan untuk menyelipkan pekerjaan tambahan diantara pekerjaan-pekerjaan yang telah diperingkat dan menetapkan tingkat upah yang sesuai untuknya. Program daring, sesuai di [www,hr-guide.com/data/G909.htm](http://www.hr-guide.com/data/G909.htm), dapat membantu Anda memeringkat (dan menegecek peringkat dari) posisi Anda.
5. **Menggabungkan peringkat.** Biasanya, adabeberapa penilai memeringkat pekerjaan-pekerjaan tersebut secara independen. Kemudian, komisi penilai

(atau pemberi kerja) dapat mengambil rata-rata peringkat dari para penilai tersebut.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan (*job classification*) (**atau job grading**) adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan digunakan secara luas di mana penilai mengategorikan pekerjaan menjadi kelompok-kelompok; semua pekerjaan di setiap kelompok kurang lebih bernilai sama untuk tujuan pembayaran. Kita menyebut kelompok tersebut sebagai **class** ketika kelas ini berisi pekerjaan yang serupa, atau **grade** ketika berisi pekerjaan yang serupa dalam kesulitannya, tetapi berbeda jenisnya. Jadi, dalam sistem *grade* bayaran pemerintah federal, seorang “juru bicara” dan “kepala pemadam kebakaran” mungkin keduanya memiliki *grade* “GS-10” (GS adalah singkatan dari “general schedule”). Sebaliknya, dalam sistem *class* pekerjaannya, Negara bagian Florida mungkin mengklasifikasikan semua “sekretaris II” dalam satu *class*, semua “teknisi pemeliharaan” di *class* yang lainnya dan seterusnya.

Pada praktiknya, terdapat beberapa cara untuk mengategorikan pekerjaan. Salah satunya adalah dengan menuliskan deskripsi atau rangkuman *class* atau *grade* (serupa dengan deskripsi pekerjaan); Anda kemudian menempatkan pekerjaan ke dalam *class* atau *grade* berdasarkan pada sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan deskripsi ini. Cara lainnya untuk menetapkan set aturan berbasis faktor yang dapat dikompensasi untuk setiap *class* (misalnya, berapa banyak penilaian independen, keterampilan, dan usaha fisik yang dibutuhkan oleh *class* pekerjaan tersebut?). Kemudian kategorikan pekerjaan tersebut berdasarkan aturan-aturan ini.

Bagaimana Menciptakan Rencana Bayaran Kompetitif-Pasar

Seperti yang telah kita katakan, banyak perusahaan menetapkan harga pekerjaan mereka hanya berdasarkan berapa yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain. Tetapi, sebagian besar pemberi kerja juga mendasarkan rencana bayaran mereka pada evaluasi pekerjaan. Evaluasi ini menetapkan nilai (seperti poin) untuk setiap pekerjaan. Ini membantu menghasilkan rencana bayaran di mana bayaran setiap pekerjaan secara internal adil, berdasarkan pada, nilai pekerjaan tersebut terhadap pemberi kerja (seperti diukur, misalnya, dengan berapa banyak poin yang ia dapatkan). Tetapi, sekalipun dengan pendekatan evaluasi pekerjaan, manajer tetap harus menyesuaikan tingkat bayaran untuk menyesuaikan dengan pasar. Bagaimanapun juga, Anda ingin bayaran karyawan adil secara internal- relatif terhadap berapa yang didapatkan kolega mereka dalam perusahaan tersebut- tetapi juga kompetitif terhadap jumlah yang dibayarkan pemberi kerja *lain*. Dalam sebuah *rencana bayaran kompetitif-pasar*, kompensasi suatu pekerjaan mencerminkan nilai pekerjaan tersebut dalam perusahaan, serta berapa yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan serupa dalam pasar. Karena metode poin (atau “metode poin-faktor”) sangat populer, kita akan menggunakannya sebagai contoh langkah demi langkah kita untuk menciptakan rencana bayaran kompetitif-pasar. Ke-16

langkah menciptakan rencana bayaran kompetitif-pasar dimulai dengan memilih *benchmark job*.

1. Memilih Benchmark job

Khususnya ketika pemberi kerja memiliki lusinan atau ratusan pekerjaan berbeda, tidak praktis dan tidak perlu jika harus mengevaluasi setiap pekerjaan tersebut secara terpisah. Oleh karena itu, langkah pertama dalam metode poin adalah memilih *benchmark job*. *Benchmark job* adalah perwakilan dari seluruh kisaran pekerjaan yang perlu dievaluasi oleh pemberi kerja. Seperti “pegawai akuntansi” yang seharusnya menjadi hal yang umum diantara para pemberi kerja (sehingga membuatnya lebih mudah untuk melakukan survei mengenai berapa harga yang dibayarkan pesaing untuk pekerjaan serupa).

2. Memilih Faktor yang Dapat Dikompensasi

Pilihan faktor yang dapat dikompensasi tergantung pada tradisi (seperti yang telah dinyatakan, undang undang Bayaran Setara Tahun 1963 (*equal pay act of 1963*) menggunakan empat keterampilan yang dapat dikompensasi: keterampilan, usaha tanggung jawab, dan kondisi kerja), dan pada pertimbangan strateis dan praktis. Sebagai contoh, jika keunggulan kompetitif perusahaan Anda adalah mutu, Anda dapat menggantikan “tanggung jawab dengan mutu “ untuk kondisi kerja, atau cukup dengan menambahkannya sebagai faktor kelima. Dengan cara yang sama, “kondisi kerja” tidak mempunyai cukup alasan praktis untuk mengevaluasi pekerjaan eksekutif.

Pemberi kerja harus secara hati-hati mendefinisikan setiap faktor. Ini adalah untuk memastikan bahwa anggota komisi evaluasi masing-masing akan menerapkan faktor-faktor tersebut secara konsisten. Gambar 11-5 memperlihatkan (di bagian teratas) salah satu definisi seperti ini, dalam kasus ini untuk faktor kompleksitas pekerjaan. Spesialis suber daya manusia acap kali menggunakan definisi tersebut.

3. Memberikan Bobot pada Faktor yang Dapat Dikompensasi

Setelah memilih faktor yang dapat dikompensasi, langkah berikutnya adalah menentukan kepentingan relative (atau pemberian bobot) terhadap setiap faktor (misalnya, sejauh mana “keterampilan” lebih penting dari pada “usaha”?). Ini merupakan hal yang penting karena untuk setiap kelompok pekerjaan beberapa faktor ditentukan lebih penting dari yang lainnya. Jadi, faktor “persyaratan mental” bagi pekerjaan eksekutif mempunyai bobot yang jauh lebih besar dibandingkan “persyaratan fisik.” Untuk memberikan bobot, kita berasumsi bahwa kita mempunyai total 100 poin persentase yang akan dialokasikan untuk setiap pekerjaan. Kemudian (sebagai ilustrasi), berikan bobot persentase 60% untuk faktor kompleksitas pekerjaan, 30% usaha, dan 10% untuk kondisi kerja,

4. Mengubah Persentase Menjadi Poin untuk Setiap Faktor

Berikutnya, kita akan mengubah bobot persentase yang diberikan pada setiap faktor yang dapat dikompensasi menjadi nilai poin untuk setiap faktor (bagaimanapun juga, ini adalah metode poin). Secara tradisional, kita berasumsi bahwa kita bekerja dengan jumlah total 1.000 poin (meskipun dapat juga menggunakan angka lainnya). Untuk mengubah persentase menjadi poin bagi setiap faktor yang dapat dikompensasi, *kalikan bobot persentase untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi (dari langkah sebelumnya) dengan 1.000*. Ini akan memberitahu Anda *jumlah poin maksimum* untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi. Dalam kasus ini akan diterjemahkan menjadi $1.000 \times 0,60 = 600$ poin kemungkinan untuk kompleksitas pekerjaan, $1.000 \times 0,30 = 300$ poin untuk usaha, dan $1.000 \times 0,10 = 100$ poin untuk kondisi kerja.

Mendefinisikan Derajat Setiap faktor

Kemudian, pecahkan setiap faktor menjadi derajat, dan definisikan (tuliskan definisi derajat untuk) setiap derajat sehingga penilai dapat menilai jumlah atau derajat dari suatu faktor yang ada dalam sebuah pekerjaan. Jadi, untuk sebuah faktor seperti “kompleksitas pekerjaan” anda dapat memilih untuk menggunakan lima derajat, yang berkisar dari “di sini pekerjaannya rutin “ hingga ” menggunakan penilaian independent” (definisi kita untuk setiap derajat diperlihatkan dalam gambar 11-5 setelah “definisi derajat kompleksitas pekerjaan: apa yang harus di cari dalam pekerjaan”). Jumlah derajat biasanya tidak melampaui lima atau enam, dan jumlah aktualnya tergantung pada penilaian. Jadi, jika semua karyawan bekerja di kantor berpendingin udara yang tenang atau di pabrik yang panas dan berisik, maka dua derajat saja mungkin akan memadai untuk faktor “kondisi kerja”. Anda tidak perlu mempunyai jumlah derajat yang sama untuk setiap faktor, dan anda harus membatasi derajat pada jumlah yang di perlukan untuk membedakan antar-pekerjaan.

menentukan poin derajat factor untuk setiap factor

Komisi evaluasi harus dapat menentukan jumlah poin untuk setiap pekerjaan. Dalam menentukan poin, komisi harus mampu memeriksa setiap pekerjaan (dari definisi derajat setiap factor) dan menentukan berapa derajat masing-masing factor, yang terdapat dalam pekerjaan, yang dapat di kompensasi. Agar dapat dilakukan, kita terlebih dahulu harus menentukan poin *setiap derajat dari masing-masing factor yang dapat dikompensasi*. Sebagai contoh dalam ilustrasi ini , kita mempunyai lima kemungkinan derajat kompleksitas pekerjaan, dan factor kompleksitas pekerjaan yang dapat di kompensasi bernilai hingga 600 poin maksimum. Dalam kasus ini, kita cukup memutuskan bahwa tingkat kompleksitas pekerjaan derajat pertama memiliki nilai 120 (atau seperlima dari 600) poin, tingkat derajat kedua nya memiliki nilai 480 poin, dan derajat kelima memiliki nilai maksimum 600 poin (lihat gambar 11-5). lakukan lah ini untuk setiap factor (seperti dalam table 11-3).

Meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan

Inti dari *evaluasi* pekerjaan melibatkan penentuan jumlah atau derajat sejauh mana pekerjaan tersebut mengandung factor yang dapat dikompensasi terpilih seperti usaha, kompleksitas pekerjaan, dan kondisi kerja. Tim ,yang mengevaluasi pekerjaan, biasanya melakukan dengan terlebih dahulu meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi dari pekerjaan dari masing-masing pekerjaan. Seperti yang sudah dijelaskan dalam bab 4 (analisis pekerjaan), manajer mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan serta menulis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan melalui analisis pekerjaan. Idealnya, analisis pekerjaan memasukan informasi mengenai berbagai factor yang dapat di kompensasi (seperti kompleksitas pekerjaan) di mana pemberi kerja berencana membangun rencana kompensasinya.

Mengevaluasi pekerjaan

Langkah 1-7 memberi kita informasi, (misalnya, mengenai poin dan derajat) yang menjadi dasar untuk mengevaluasi pekerjaan. Komisi tersebut sekarang mengumpulkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaannya untuk *benchmark job* yang akan mereka fokuskan.

Kemudian, berdasarkan tinjauan terhadap setiap deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, komisi tersebut menentukan derajat masing-masing factor yang di dapat di kompensasi dalam setiap pekerjaan. Jadi untuk, katakanlah, pekerjaan master mekanik, tim tersebut dapat menyimpulkan (setelah mempelajari deskripsi dan spesifikasi pekerjaannya) bahwa pekerjaannya master mekanik tersebut layak mendapatkan tingkat poin *kompleksitas pekerjaan* derajat ketiga, tingkat *usaha* derajat pertama, dan tingkat *kondisi kerja* derajat pertama.

Dengan mengetahui derajat kompleksitas pekerjaan, usaha dan kondisi kerja untuk setiap pekerjaan, dan *dengan mengetahui jumlah poin yang telah kita berikan sebelumnya pada setiap derajat* dari setiap factor yang dapat di kompensasi, sekarang dapat ditentukan beberapa banyak poin kompleksitas pekerjaan, usaha, dan kondisi kerja yang harus terdapat dalam setiap *benchmark job*. (kita mengetahui tingkat derajat masing-masing factor untuk setiap pekerjaan, sehingga kita cukup mengecek poin yang sebelumnya telah kita berikan pada tiap-tiap derajat ini).

Yang terakhir, kita menambahkan poin-poin derajat ini untuk setiap menentukan total jumlah poin setiap pekerjaan. Pekerjaan master mekanik mendapatkan $360 + 60 + 20 = 440$ poin dari Tabel 11-3. Ini memungkinkan kita untuk membuat daftar hierarki pekerjaan, yang didasarkan pada poin setiap pekerjaan. Kita segera dapat beralih untuk menetapkan tingkat upah untuk setiap pekerjaan. Tetapi, terlebih dahulu kita harus mendefinisikan rencana bayaran kompetitif- pasar dan kurva upah.

Menggambar kurva upah sekarang (internal)

Pertama, untuk mempelajari bagaimana poin setiap pekerjaan berhubungan dengan tingkat bayarnya sekarang, kita memulai dengan menggambarkan *kurva upah internal* . Dengan menandai menggunakan titik untuk setiap poin pekerjaan dan tingkat upah yang sekarang di bayarkan untuk setiap pekerjaan (atau tingkat upah, jika terdapat beberapa untuk setiap pekerjaan) akan menghasilkan titik-titik yang

memperlihatkan bagaimana nilai poin berhubungan dengan tingkat upah sekarang. Kita dapat menggambarkan garis upah ini dengan hanya memperkirakan sebuah garis yang cocok dengan titik-titik poin tersebut (dengan meminimalkan jarak antara titik-titik dan kurva). Atau, kita dapat menggunakan sebuah regresi, sebuah Teknik statistis. Penggunaan regresi akan menghasilkan kurva upah sekarang/internal yang paling sesuai dengan titik-titik poin. Bagaimanapun juga, kita memperlihatkan hasilnya dalam gambar 11-7 (kanan).

Melakukan analisis pasar : survei gaji

Berikutnya, kita harus mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk menggambarkan sebuah *kurva upah eksternal* untuk pekerjaan kita, berdasarkan pada berapa yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan serupa.

Survei gaji (*salary surveys*)- survei terhadap berapa yang dibayarkan orang lain- memainkan peran besar dalam penetapan harga pekerjaan. pemberi kerja menggunakan survei gaji dalam tiga cara. Pertama, mereka menggunakan data survei untuk menetapkan harga *benchmark job*. *benchmark job* adalah pekerjaan yang menjadi patokan dimana sekelilingnya mereka menempatkan pekerjaan-pekerjaan mereka yang lain, berdasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan untuk perusahaan. Kedua, pemberi kerja biasanya menghargai posisi mereka 20% atau lebih secara langsung dalam pasar (alih-alih secara relative terhadap benchmark job perusahaan), berdasarkan pada survei mengenai beberapa yang di bayarkan oleh perusahaan yang sebanding untuk pekerjaan yang sebanding. (google dapat melakukan hal ini untuk pekerjaan seperti teknisi system, yang gajinya berfluktuasi secara lebar dan sering.) ketiga, survei juga mengumpulkan data mengenai tunjangan seperti asuransi, cuti sakit, dan liburan untuk keputusan menyangkut tunjangan karyawan.

Survei gaji dapat bersifat formal dan informal. Survei telepon dan internet *informal* baik untuk digunakan untuk mengecek masalah tertentu, seperti kita sebuah bank ingin menginformasi besarnya gaji untuk mengiklankan lowongan pekerjaan kasir yang baru, atau apakah beberapa bank benar-benar membayar kasir mereka dengan insentif. Beberapa pemberi kerja besar mampu untuk mengirimkan survei *formal* mereka sendiri untuk mengumpulkan informasi kompensasi dari pemberi kerja lain. Survei ini menanyakan mengenai hal-hal seperti jumlah karyawan, kebijakan lembur, gaji awal, dan liburan berlayar.

Menggambar kurva upah pasar (eksternal)

Kurva upah sekarang/internal dari langkah 9 adalah sesuatu yang berguna. Sebagai contoh, dengan memperlihatkan bagaimana tingkat bayaran sekarang dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan poin-poinnya akan membantu pemberi kerja mengidentifikasi pekerjaan yang tingkat bayarannya sekarang terlalu tinggi atau terlalu rendah, secara relative terhadap yang lainnya dalam perudahaan tersebut. (sebagai contoh, jika tingkat upah sekarang dari suatu pekerjaan jauh diatas kurva upah internalnya, hal itu menyatakan bahwa tingkat upah untuk pekerjaan itu terlalu tinggi, dengan di dasarkan pada jumlah poin yang kita berikan pada pekerjaan itu.

Apa yang *tidak* diungkapkan kurva upah sekarang (internal) adalah mengenai apakah tingkat bayaran kita terlalu tinggi, terlalu rendah, atau pas secara

relative terhadap beberapa yang di bayarkan perusahaan lain. Untuk ini, kita perlu menggambar sebuah kurva *upah pasar* atau *eksternal*.

Untuk menggambar kurva upah pasar/eksternal, kita membuat titik sebar dan kurva upah seperti dalam gambar 11-8 (kiri dan kanan). Tetapi, alih-alih menggunakan tingkat upah sekarang perusahaan, kita menggunakan tingkat upah pasar (didapatkan dari survei gaji). Kurva upah pasar/eksternal membandingkan poin-poin pekerjaan dengan tingkat bayaran pasar untuk pekerjaan tersebut.

Strategi dan paket imbalan jangka Panjang dan imbalan total eksekutif

Hampir tidak ada praktik sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh mendasar pada keberhasilan strategis seperti insentif jangka Panjang eksekutif. Baik dalam hal mengkonsolidasikan kegiatan operasi, maupun mengejar pertumbuhan, perusahaan tidak dapat menerapkan strategi sepenuhnya hanya dalam 1 atau 2 tahun. Oleh karena itu, sinyal jangka Panjang yang anda kirimkan kepada manajer mengenai apa yang anda berikan sebagai Imbalan dapat mempengaruhi apakah strategi perusahaan tersebut akan berhasil.

Insentif jangka Panjang strategis

Pemberi kerja menggunakan insentif jangka Panjang untuk memasukan perspektif jangka Panjang ke dalam keputusan eksekutif mereka. Jika manajer hanya menggunakan kriteria jangka pendek, ia bisa saja mendongkrak profitabilitas dengan cara mengurangi pemeliharaan pabrik, misalnya; taktik ini dapat merugikan perusahaan 2 atau 3 tahun kemudian.

Jika dirancang dengan baik, insentif jangka Panjang seperti opsi saham seharusnya akan dibayar hanya pada saat perusahaan dapat mencapai sasaran strategis nya (seperti "menggandakan tingkat pengembalian kita"), pemilik dan investor juga akan diuntungkan dari upaya eksekutif tersebut. Insentif jangka Panjang juga dapat menjadi "borgol emas" memotivasi eksekutif untuk tetap membiarkan mereka mengakumulasi kapital (biasanya berupa opsi untuk membeli saham perusahaan) yang hanya dapat mereka uangkan setelah periode tertentu. Insentif

jangka Panjang yang populer meliputi uang, saham, opsi saham, hak apresiasi saham dan saham bayangan.

Insentif eksekutif lainnya

Perusahaan juga menawarkan serangkaian insentif eksekutif lainnya. Beberapa darinya memberikan insentif kepada eksekutif agar tetap berada di perusahaan. Hal ini penting terutama ketika eksekutif tersebut meninggalkan perusahaan karena perusahaan lain sedang mengintai perusahaan tersebut dengan maksud untuk membelinya.

Parasut emas

(golden parachute) merupakan pembayaran luar biasa yang diberikan kepada eksekutif terkait adanya pergantian kepemilikan atau kendali perusahaan. Sebagai contoh, klausul “parasut emas” perusahaan dapat menyatakan bahwa dengan pergantian kepemilikan perusahaan tersebut, eksekutif akan menerima pembayaran satu kali sebesar \$2 juta.

Rencana insentif tim dan seluruh organisasi

Sejauh ini, kita telah berfokus pada insentif karyawan secara individual (seperti pekerjaan per potong, komisi, dan bonus eksekutif). Sekarang, mari kita memperhatikan insentif untuk tim dan untuk semua karyawan di seluruh perusahaan.

Bagaimana mendesain insentif tim

Berbagai perusahaan semakin mengandalkan tim untuk mengelola pekerjaan mereka. Jadi, berbagai perusahaan semakin mengandalkan tim untuk mengelola pekerjaan mereka. Jadi, mereka membutuhkan rencana insentif yang mendorong kerja tim dan memfokuskan anggota tim pada kinerja. **Rencana insentif tim** (*atau*

kelompok) (*team(or group)incentive plans*) membayarkan insentif kepada tim berdasarkan pada kinerja tim tersebut.

SDM Berbasis Bukti: ketidakadilan yang melemahkan insentif tim meskipun sekitar 85% dari pemberi kerja besar dilaporkan menggunakan sejenis insentif berbasis kelompok atau tim, studi menyatakan bahwa insentif tim acap kali kontra-produktif. Mengapa?

Seorang periset melakukan studi terhadap mahasiswa bisnis yang mendaftar dalam sebuah program MBA secara *online*. Ia merancang sebuah metode untuk mengkategorikan secara sistematis bagaimana mereka mengatakan mereka bereaksi terhadap insentif tim yang pernah mereka peroleh di masa lalu.

Rencana pembagian Laba

Rencana pembagian laba (*profit-sharing plans*) adalah rencana yang mana semua atau sebagian besar karyawan menerima bagian dari laba tahunan perusahaan tersebut. Riset yang telah dilakukan tidak terperinci. Sebuah studi menyimpulkan bahwa terdapat bukti yang cukup mengenai rencana pembagian laba dapat mendongkrak profitabilitas dan moral, tetapi pengaruhnya terhadap laba tidak signifikan setelah anda perhitungkan factor biaya dari pembayaran rencan tersebut. Sebuah studi terkini, yang dilakukan di Spanyol, menyimpulkan bahwa rencana pembagian laba meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Selain organisasi, pasar tenaga kerja dan pekerjaan itu sendiri, faktor-faktor yang berhubungan dengan karyawan juga penting dalam menentukan keadilan bayaran.

Faktor-faktor tersebut meliputi :

a. Bayaran Berbasis Kinerja

Unsur kompensasi yang umumnya dapat dikendalikan oleh karyawan adalah kinerja pekerjaannya. Tujuan bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas. Bayaran yang diberikan dapat berupa bayaran prestasi, bonus, dan output kerja (*piecework*).

b. Bayaran Berbasis Keterampilan

Merupakan sistem yang memberikan imbalan para karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan mereka yang berhubungan dengan pekerjaannya, bukan untuk title pekerjaan mereka. Sistem tersebut berasumsi bahwa para karyawan yang tahu lebih banyak lebih bernilai bagi perusahaan dan dengan demikian mereka berhak mendapat imbalan untuk usaha dalam menguasai keterampilan baru.

c. Bayaran Berbasis Kompetensi

Merupakan rancangan kompensasi berupa pemberian imbalan kepada karyawan atas kemampuan yang mereka capai. 26

d. Bayaran Berbasis Senioritas

Merupakan sistem yang member imbalan berdasarkan lama waktu seorang karyawan bergabung dalam perusahaan, divisi, departemen ataupun pekerjaan.

e. Bayaran Berbasis Pengalaman Pemberian

kompensasi kepada karyawan atas pengalaman dan praktiknya dapat diterima jika pengalaman tersebut positif dan relevan terhadap pekerjaan.

f. Bayaran Berbasis Keanggotaan Organisasi Karyawan

menerima beberapa kompensasi tanpa memandang pekerjaan tertentu yang ia lakukan atau level produktivitasnya. Karyawan tersebut menerimanya karena ia adalah anggota organisasi

g. Bayaran Berbasis Potensi Potensi

tidak adanya gunanya jika tidak ada direalisasikan. Namun organisasi atau perusahaan membayar beberapa orang berdasarkan potensi mereka.

h. Bayaran Berbasis Pengaruh Politik Perusahaan tentunya tidak boleh membiarkan pengaruh politik menjadi faktor dalam menentukan kompensasi finansial. Namun dalam tingkatan yang berbeda-beda pada perusahaan, pemerintahan dan organisasi nirlaba, daya tarik atau pengaruh politik seseorang dapat mempengaruhi keputusan bayaran dan promosi.

i. Bayaran Berbasis Keberuntungan Terkadang pengalaman memberikan dukungan pada gagasan bahwa keberuntungan berperan terutama bagi orang yang efisien dan keberuntungan dikombinasikan dengan kemampuan untuk berprestasi.

j. Bayaran Berbasis Tim Karena usaha tim terdiri dari usaha-usaha individual, karyawan individual harus dihargai dan diberi imbalan atas kontribusinya. Namun agar tim bias berfungsi secara efektif, perusahaan juga harus memberikan imbalan berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan

RINGKASAN

- 2) beberapa rencana insentif khususnya sesuai untuk **program insentif dan pengakuan karyawan individual**. Pekerjaan per potong adalah rencana insentif yang mana seseorang di bayar dengan jumlah tertentu untuk setiap barang yang ia hasilkan. Bayaran jasa merujuk pada kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada kinerja individualnya. Penghargaan nonfinansial dan berbasis pengakuan telah menjadi semakin penting dan meliputi penghargaan dalam bentuk pengakuan karyawan, sertifikat hadiah, dan perjalanan individual. Banyak pemberi kerja menggunakan system manajemen insentif perusahaan untuk mengotomatiskan perencanaan, analisis, dan manajemen dari rencana insentif mereka.
- 3).**insentif untuk tenaga penjual** adalah komisi tipikal penjualan. Meskipun persentase bayaran dalam bentuk komisi penjualan dapat bervariasi dari nol hingga 100%, sebuah survey menemukan bahwa tenaga penjual di perusahaan berkinerja tinggi menerima sekitar 38% dari total kompensasi uang mereka dalam bentuk bayaran variable terkait penjualan.
- 4.)manajer mempertimbangkan banyak hal ketika merumuskan **insentif untuk manajer dan eksekutif**. Sebagian besar perusahaan mempunyai rencana bonus tahunan yang di tujukan untuk memotivasi kinerja jangka pendek manajer. Penghargaan aktualnya acap kali tergantung pada

kombinasi antara kinerja individual dan kinerja organisasi, sehingga, misalnya, manajer berkinerja tinggi mendapatkan bonus meskipun perusahaan itu sendiri berkinerja buruk. Insentif jangka Panjang meliputi opsi saham, “parasut emas” dan hak apresiasi saham.

- 5.) dengan semakin banyak pemberi kerja yang mengorganisasi usaha mereka di seputar tim, **rencana insentif tim dan seluruh organisasi menjadi lebih penting**. Dengan rencana insentif tim, pertanyaan utamanya adalah apakah kita akan memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan pada kinerja individual atau kinerja tim; keduanya mempunyai pro dan kontra. Rencana insentif seluruh organisasi adalah rencana yang mana semua atau sebagian besar karyawan dapat berpartisipasi. Rencana ini meliputi rencana bagian dari laba perusahaan; rencana pembagian keuntungan, yang termasuk rencana Scanlon, melibatkan karyawan dalam usaha Bersama untuk mencapai tujuan produktivitas sehingga mendapatkan bagian keuntungan. Rencana kepemilikan saham karyawan adalah rencana seluruh perusahaan yang mana pemberi kerja mengontribusikan bagian dari saham nya sendiri ke sebuah perwalian yang di bentuk untuk membeli sebian dari saham perusahaan untuk karyawan.