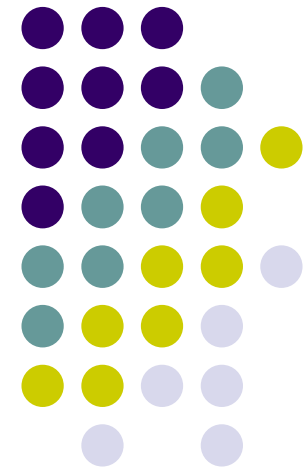


MSDM – Materi 10

Kompensasi Finansial Langsung





Pengertian Kompensasi

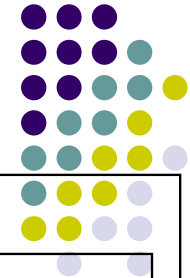
- **Kompensasi** adalah total dari seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti atas layanan mereka.
- Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk **menarik, mempertahankan, dan memotivasi para karyawan.**
- Kompensasi dikelompokkan menjadi:
 - Kompensasi finansial langsung
 - Kompensasi finansial tidak langsung
 - Kompensasi nonfinansial

Pengelompokan Kompensasi



- **Kompensasi finansial langsung** meliputi bayaran diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- **Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan)** meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi sekumpulan besar imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.
- **Kompensasi nonfinansial** meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

KOMPONEN PROGRAM KOMPENSASI TOTAL



LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Kompensasi

Finansial

Langsung

Upah
Gaji
Komisi
Bonus

Tidak Langsung (Tunjangan)

Tunjangan Wajib
Jaminan Sosial
Tunjangan Pengangguran
Ganti Rugi Karyawan
Cuti Keluarga dan Pengobatan

Tunjangan Tidak Wajib

Bayaran untuk Waktu Tidak Bekerja
Perawatan Kesehatan
Asuransi Jiwa
Rancangan Pensiun
Rancangan Opsi Saham Karyawan
Tunjangan Pengangguran Tambahan
Layanan Karyawan
Bayaran Premium

Rancangan Tunjangan Terkustomisasi

Nonfinansial

Jabatan

Variasi
Keterampilan
Identitas Tugas
Signifikansi Tugas
Otonomi
Umpan Balik

Lingkungan Kerja

Kebijakan yang Baik
Manajer yang Berkemampuan
Karyawan yang Kompeten
Rekan Kerja yang Bersahabat
Simbol Status yang Pantas
Kondisi Kerja

Fleksibilitas Tempat Kerja

Flextime
Minggu Kerja Dipadatkan
Pembagian Jabatan
Telecommuting
Kerja Paruh-Waktu
Lebih Banyak Kerja, Lebih Sedikit Jam

Keadilan dalam Kompensasi Finansial

- ❑ **Teori keadilan (*equity theory*)** adalah teori motivasi di mana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari situ dengan kontribusi dan keuntungan dari *orang lain yang sebanding (comparison others)*.
- ❑ **Keadilan finansial (*financial equity*):** Persepsi para karyawan mengenai adil tidaknya pembayaran yang mereka terima.

Keadilan dalam Kompensasi Finansial

□ **Keadilan eksternal (*external equity*):**

- Terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan *jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya*.
- **Survei kompensasi** membantu organisasi-organisasi menentukan sampai sejauh mana terwujud keadilan eksternal.

Keadilan dalam Kompensasi Finansial

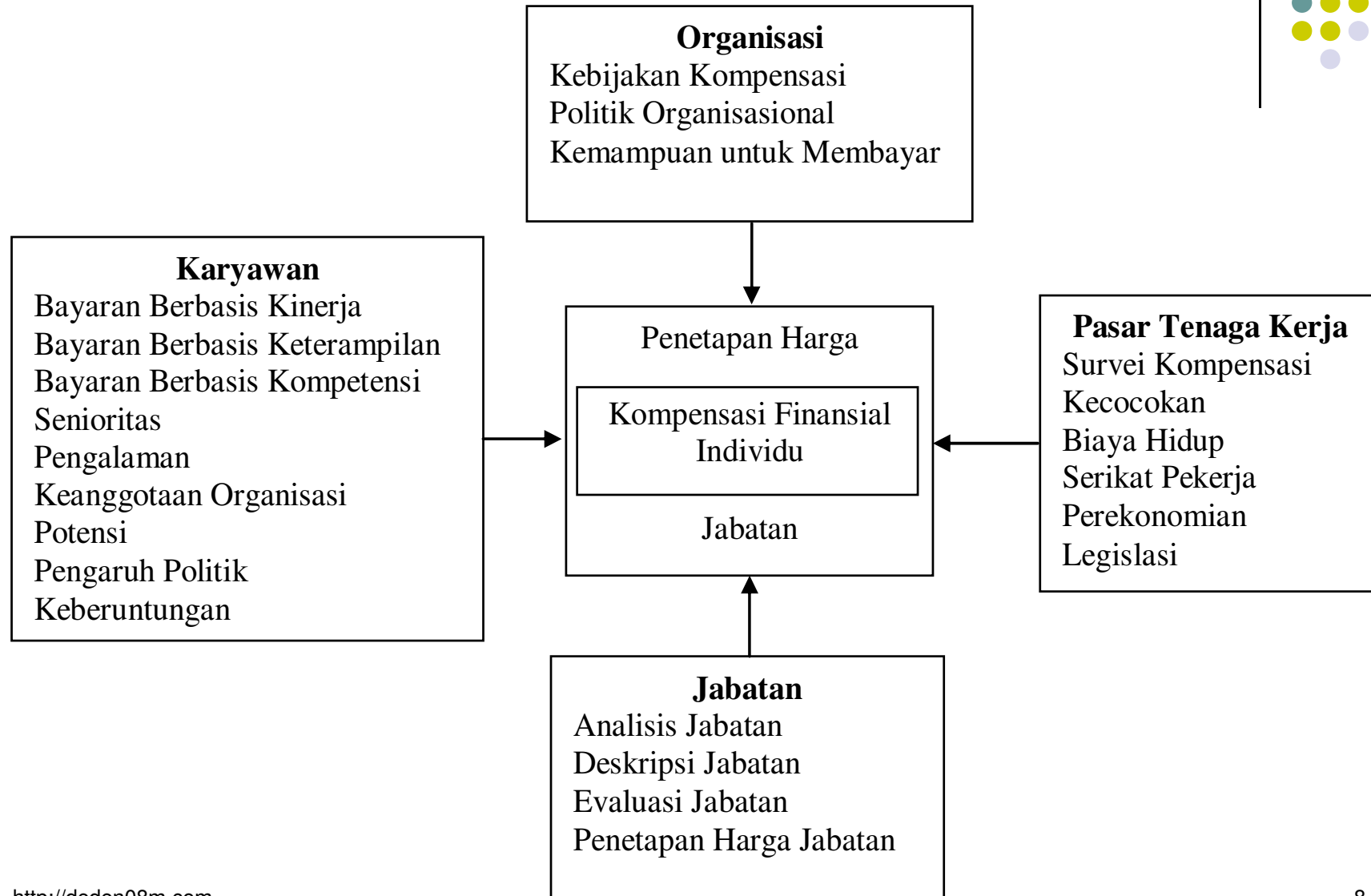
□ **Keadilan internal (*internal equity*):**

- Terwujud ketika para karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif dari jabatan mereka dalam organisasi yang sama.
- **Evaluasi jabatan** adalah alat utama untuk menentukan keadilan internal.

□ **Keadilan karyawan (*employee equity*)**

terwujud ketika orang-orang yang menjalankan jabatan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor yang unik pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.

DETERMINAN KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG



Organisasi sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

- **Kebijakan Kompensasi**
 - **Pemimpin Bayaran (*pay leader*)**
 - **Harga Pasar (*Market Rate*)**
 - **Pengikut bayaran (*pay follower*)**
- **Level Organisasional**
- **Kemampuan untuk Membayar**

Pasar Tenaga Kerja sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

- **Survei Kompensasi**
- **Kecocokan dengan Pekerjaan yang Unik**
- **Biaya Hidup**
- **Serikat Pekerja**
- **Perekonomian**
- **Legislasi**

[Survei Kompensasi]

- **Survei kompensasi** adalah aktivitas untuk memperoleh data mengenai jumlah yang dibayar perusahaan-perusahaan lain untuk jabatan atau kelas jabatan tertentu dalam pasar tenaga kerja tertentu.
- Organisasi-organisasi menggunakan survei untuk dua alasan dasar:
 - Mengidentifikasi posisi relatifnya terhadap pesaing dalam pasar tenaga kerja.
 - Mencari masukan guna menyusun anggaran dan struktur kompensasi.

[Survei Kompensasi]

- Organisasi-organisasi besar secara rutin melaksanakan survei kompensasi yang biasanya menunjukkan gaji rendah, tinggi, dan rata-rata untuk posisi tertentu.
- Terkadang harga pasar, atau *going rate*, disajikan dalam bentuk rentang persentil ke-25 hingga ke-75 dari bayaran untuk berbagai jabatan, bukan dalam bentuk titik bayaran tunggal yang spesifik. Rentang tersebut memberikan perkiraan mengenai jumlah yang dibayarkan perusahaan-perusahaan lain kepada para karyawan dalam berbagai jabatan.

[Survei Kompensasi]

- Kesulitan utama dalam melaksanakan survei kompensasi adalah menentukan jabatan-jabatan yang sebanding. Survei yang menggunakan deskripsi jabatan singkat jauh lebih sulit dijalankan dibandingkan survei yang memberikan deskripsi yang rinci dan komprehensif.
- Karena memperoleh data untuk seluruh jabatan dalam organisasi bisa jadi tidak mungkin, survei kompensasi seringkali hanya menggunakan **jabatan acuan**, yaitu jabatan yang dikenal baik dalam perusahaan dan industri serta jabatan yang dijalankan oleh sejumlah besar karyawan.



Jabatan sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

- **Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*)**
- **Penetapan Harga Jabatan (*Job Pricing*)**



Evaluasi Jabatan

- **Evaluasi jabatan** adalah proses menentukan nilai relatif sebuah jabatan dibandingkan dengan berbagai jabatan lainnya.
- Tujuan utama evaluasi jabatan adalah untuk menghilangkan ketidakadilan bayaran internal yang disebabkan struktur bayaran yang tidak logis.



Metode-Metode Evaluasi Jabatan

- Metode Peringkat
- Metode Klasifikasi
- Metode Perbandingan faktor
- Metode Poin.



Metode-Metode Evaluasi Jabatan

■ Metode peringkat:

- Penilai mempelajari deskripsi dari setiap jabatan yang dievaluasi dan menyusun jabatan-jabatan tersebut secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan.
- Prosedurnya pada dasarnya sama dengan metode peringkat untuk mengevaluasi kinerja karyawan (lihat Handout 9), hanya saja yang diperingkat adalah jabatan, bukan orang.
- Langkah pertama dalam metode ini—sebagaimana halnya dengan metode-metode lainnya—adalah melaksanakan analisis jabatan dan menulis deskripsi jabatan.



Metode-Metode Evaluasi Jabatan

■ Metode klasifikasi:

- Mendefinisikan sejumlah kelas atau jenjang untuk mendeskripsikan sekelompok jabatan.
- Para penilai membandingkan deskripsi jabatan dengan deskripsi kelas. Deskripsi kelas mencerminkan perbedaan di antara kelompok-kelompok pada berbagai level kesulitan.
- Deskripsi kelas yang paling mendekati deskripsi suatu jabatan menentukan klasifikasi untuk jabatan yang bersangkutan.



Metode-Metode Evaluasi Jabatan

■ Metode perbandingan faktor:

- Berasumsi bahwa ada lima faktor universal yang meliputi:
 - Persyaratan mental
 - Keterampilan
 - Persyaratan fisik
 - Tanggung jawab
 - Kondisi kerja
- Panitia evaluasi menciptakan skala moneter, berisi masing-masing dari lima faktor universal, dan memeringkat jabatan berdasarkan nilainya untuk setiap faktor.



Metode-Metode Evaluasi Jabatan

■ Metode poin:

- Para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor jabatan tertentu—seperti pengetahuan yang dibutuhkan—dan jumlah dari nilai-nilai tersebut secara kuantitatif menunjukkan nilai relatif jabatan.
- Metode poin memerlukan seleksi atas faktor-faktor jabatan berdasarkan sifat dari kelompok jabatan tertentu yang dievaluasi.

Contoh Sistem Poin

Lembar Kerja Evaluasi Jabatan (Sistem Poin 500)

Faktor Jabatan	Bobot	Tingkatan Faktor				
		1	2	3	4	5
Pendidikan	35%	35	70	105	140	175
Pengetahuan Jabatan	25%	25	50	75	100	125
Kontak	18%	18	42	66	90	
Kompleksitas Tugas	17%	17	51	85		
Inisiatif	5%	5	10	15	20	25

Lembar Kerja Evaluasi Jabatan untuk Titel Jabatan: Posisi Administratif 2

Faktor Jabatan	Bobot	Tingkatan Faktor				
		1	2	3	4	5
Pendidikan	35%	35	70	105	140	175
Pengetahuan Jabatan	25%	25	50	75	100	125
Kontak	18%	18	42	66	90	
Kompleksitas Tugas	17%	17	51	85		
Inisiatif	5%	5	10	15	20	25

Nilai Jabatan Total

239



Contoh Sistem Poin

FAKTOR: KONTAK

Faktor ini mempertimbangkan tanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain untuk memperoleh hasil, baik secara antar departemen ataupun di luar pabrik. Pada tingkatan yang rendah, hal ini terutama terkait dengan pemberian atau penerimaan informasi atau instruksi. Pada tingkatan yang lebih tinggi, faktor ini menuntut adanya upaya mencapai kesepakatan dengan atau mempengaruhi orang-orang lain. Dalam menilai faktor ini, pertimbangkan bagaimana kontak dibuat, lamanya kontak, dan tujuannya.

Level (Tingkatan)		Poin
IV	Tujuan rutin dari kontak adalah mendiskusikan masalah-masalah dan solusi-solusi yang bisa digunakan, memastikan kerjasama atau koordinasi upaya-upaya, dan mencapai kesepakatan dan tindakan; diperlukan lebih dari sekedar diplomasi dan persuasi yang biasa-biasa saja.	90
III	Tujuan rutin dari kontak adalah bertukar informasi dan menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang ditemui dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.	66
II	Kontak bisa berulang-ulang namun biasanya singkat dan dengan sedikit atau tanpa keberlanjutan.	42
I	Kontak biasanya hanya terjalin dengan orang-orang dalam unit kerja langsung saja.	18

Contoh Sistem Poin

FAKTOR: KOMPLEKSITAS TUGAS

III	Menjalankan pekerjaan di mana hanya metode umum yang tersedia. Tindakan dan pertimbangan independen secara rutin diperlukan untuk menganalisis fakta, mengevaluasi situasi, mengambil kesimpulan, membuat keputusan, dan melakukan atau merekomendasikan tindakan.	85
II	Menjalankan tugas-tugas kerja berdasarkan prosedur-prosedur standar atau metode-metode yang secara umum dipahami. Beberapa tindakan dan pertimbangan independen diperlukan untuk memutuskan apa yang harus dilakukan, menentukan penyimpangan yang diijinkan dari prosedur standar, menilai fakta-fakta dalam situasi-situasi, dan menentukan tindakan yang harus diambil, dalam batas-batas yang ditetapkan.	51
I	Sedikit atau tidak ada tindakan atau pertimbangan yang independen. Tugas-tugas sangat terstandarisasi dan sederhana sehingga hanya memerlukan sedikit pilihan mengenai cara mengerjakannya.	17



Penetapan Harga Jabatan

■ **Penetapan harga jabatan (*job pricing*):**

- Proses menentukan nilai uang pada nilai jabatan.
- Dilaksanakan setelah evaluasi jabatan dan nilai relatif dari setiap jabatan dalam organisasi telah ditetapkan.
- Terdiri atas unsur:
 - Tingkatan bayaran (*pay grades*)
 - Rentang bayaran (*pay ranges*).



Penetapan Harga Jabatan

□ **Tingkatan bayaran (*pay grades*):**

- **Pengelompokan** jabatan-jabatan serupa untuk menyederhanakan penetapan harga jabatan.
- Lebih mudah bagi organisasi untuk menetapkan harga 15 tingkatan bayaran dibandingkan 200 jabatan terpisah.
- Memetakan jabatan-jabatan pada sebuah diagram sebar (*scatter diagram*) dilakukan guna menentukan jumlah tingkatan bayaran yang tepat bagi perusahaan.
- **Kurva upah** (atau kurva bayaran) adalah penyelarasan titik-titik yang dipetakan untuk menciptakan kenaikan yang konstan di antara tingkatan-tingkatan jabatan.

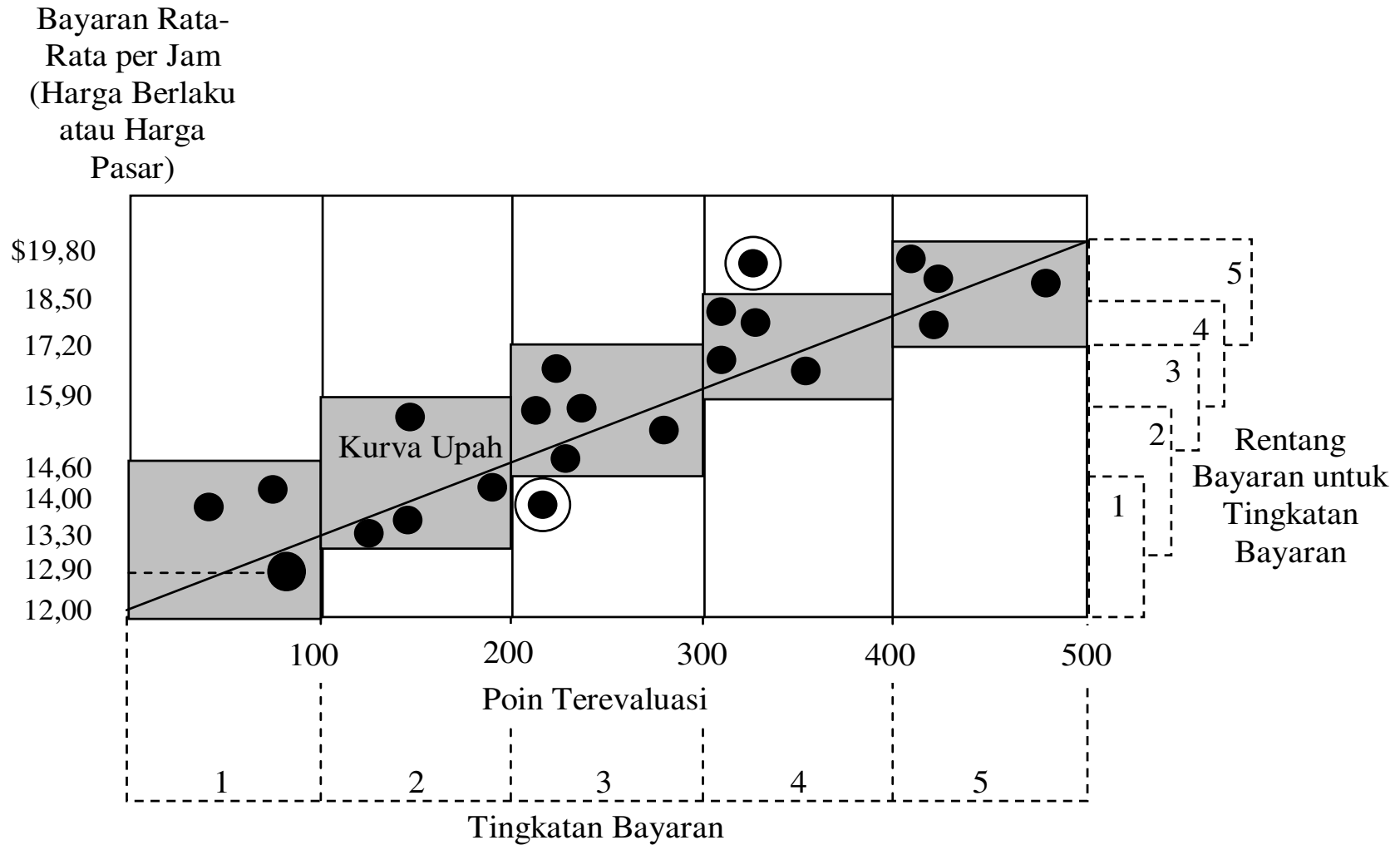


Penetapan Harga Jabatan

□ Rentang Bayaran:

- Mencakup tarif bayaran minimum dan maksimum dengan perbedaan yang cukup antara keduanya untuk membentuk perbedaan bayaran yang signifikan.
- Rentang bayaran umumnya lebih diutamakan dibandingkan tarif bayaran tunggal karena memungkinkan perusahaan untuk memberi imbalan para karyawan berdasarkan kinerja dan masa kerja.

Tampilan Diagram Sebar dari Jabatan-Jabatan yang Telah Dievaluasi beserta Kurva Upah, Tingkatan Bayaran, dan Rentang Bayaran



Tabel Tingkatan Bayaran, dan Rentang Bayaran

Poin Terevaluasi	Tingkatan Bayaran	Rentang Bayaran		
		Minimum	Titik Tengah	Maksimum
0-99	1	\$12,00	\$13,30	\$14,60
100-199	2	13,30	14,60	15,90
200-299	3	14,60	15,90	17,20
300-399	4	15,90	17,20	18,50
400-500	5	17,20	18,50	19,80

Karyawan sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

- **Kinerja Jabatan—Bayaran Berbasis Kinerja**
- **Keterampilan—Bayaran Berbasis Keterampilan**
- **Kompetensi—Bayaran Berbasis Kompetensi**
- **Senioritas**
- **Pengalaman**
- **Keanggotaan Organisasi**
- **Potensi**
- **Pengaruh Politik**
- **Keberuntungan**

Bayaran Berbasis Kinerja

- Dasar pemikiran:
 - Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh para karyawan adalah kinerja jabatan mereka.
 - Tujuan dari bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas.
- Jenis-Jenis Bayaran Berbasis Kinerja:
 - ***Merit Pay***
 - **Bayaran Variabel (*Bonus*)**
 - ***Piecework***

Bayaran Berbasis Kinerja

- **Merit Pay:** Kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja mereka.
- **Bayaran Variabel (Bonus):**
 - Penghargaan finansial tahunan sekali bayar
 - Didasarkan pada produktivitas
 - Tidak ditambahkan pada bayaran pokok
 - Tidak berlanjut pada periode-periode berikutnya kecuali karyawan mempertahankan kinerja mereka (tidak seperti *merit pay*)
 - Dianggap bisa meningkatkan produksi dan efisiensi
 - Memberi para karyawan sejumlah kendali atas kemampuan mereka mendapatkan penghasilan
- **Piecework:**
 - Rancangan bayaran insentif di mana para karyawan dibayar untuk setiap unit yang mereka hasilkan
 - Banyak digunakan khususnya pada bidang produksi/operasi

Bayaran Berbasis Keterampilan (*Skill-Based Pay*)

- Sistem yang memberi imbalan para karyawan untuk *keterampilan* dan *pengetahuan* mereka yang berhubungan dengan jabatan, bukan untuk titel jabatan mereka.
- Sistem tersebut berasumsi bahwa para karyawan yang tahu lebih banyak lebih bernilai bagi perusahaan dan dengan demikian mereka berhak mendapat imbalan untuk usaha mereka dalam menguasai keterampilan baru.

Bayaran Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Pay)*

- Adalah rancangan kompensasi yang memberi imbalan karyawan untuk kemampuan yang mereka capai.
- Kompetensi mencakup keterampilan namun juga melibatkan faktor-faktor lain seperti motif, nilai, sikap, dan konsep diri yang bisa dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik.



Bayaran Berbasis Tim

- Karena usaha tim terdiri dari usaha-usaha individual, para karyawan individual harus dihargai dan diberi imbalan atas kontribusi mereka.
- Namun, agar tim bisa berfungsi secara efektif, perusahaan juga harus memberikan imbalan berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan.
- Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan bisa meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.



Rancangan Bayaran Lingkup Perusahaan (*Company-Wide Pay Plan*)

- Organisasi-organisasi biasanya mendasarkan rancangan bayaran lingkup perusahaan berdasarkan
 - produktivitas perusahaan
 - penghematan biaya
 - profitabilitas.
- Jenis rancangan ini antara lain:
 - Pembagian laba (*profit sharing*)
 - *Gainsharing*



Rancangan Bayaran Lingkup Perusahaan (*Company-Wide Pay Plan*)

- **Pembagian laba (*profit sharing*):**
 - Mendistribusikan persentase yang terlebih dahulu ditetapkan dari laba perusahaan kepada para karyawan.
 - Digunakan untuk mengintegrasikan kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan.
 - Dapat membantu dalam merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, yang biasanya meningkatkan produktivitas.



Rancangan Bayaran Lingkup Perusahaan (*Company-Wide Pay Plan*)

○ **Gainsharing:**

- Didesain untuk menyatukan para karyawan dengan produktivitas perusahaan
- Memberikan bayaran insentif berdasarkan peningkatan kinerja perusahaan.
- Tujuannya fokus pada peningkatan efisiensi biaya, mengurangi biaya, meningkatkan kapasitas proses, dan meningkatkan profitabilitas.
- Membantu mengaitkan strategi SDM perusahaan dengan strategi bisnisnya.
- Melibatkan seluruh karyawan dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan.

Referensi

- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.