

MAKALAH
MATA KULIAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
“MERENCANAKAN STRATEGI PAYMENT”



DISUSUN OLEH:

KELOMPOK 6

1. YULIARTA KURNIA PRAMAI SELLA (145030400111018)
2. HUVROTUL FENTI MAULANI (145030401111009)
3. BARLIAN PROBONINGRUM (145030401111014)
4. NOVI ANJAR PURWANINGTYAS (145030401111015)

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2015/2016

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang cukup penting dalam pencapaian tujuan organisasi, baik itu perusahaan besar atau pun kecil. Suatu perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi, manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia suatu perusahaan tidak akan berfungsi. Tujuan memahami dan mempelajari manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengetahuan yang diperlukan untuk memiliki kemampuan analisa dalam menghadapi masalah-masalah manajemen sumber daya manusia khususnya di bidang organisasi.

Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha sosial untuk mendapatkan suatu balas jasa/imbalan tertentu. Tenaga kerja dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, pegawai, pada hakekatnya mempunyai maksud yang sama. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki risiko indah kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan kebutuhan daripada karyawan, diantaranya adalah upah atau gaji, insentif dan kompensasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Nomer,1998).

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa faktor-faktor dasar yang menentukan tingkat payment?
2. Bagaimana contoh cara melakukan evaluasi pekerjaan?
3. Bagaimana cara menyusun rencana payment yang kompetitif?
4. Bagaimana cara menetapkan pembayaran untuk pekerjaan manajerial dan professional?
5. Apa perbedaan antara rencana payment berbasis kompetensi dan tradisional?

1.3 Tujuan Pembahasan

1. Untuk mengetahui faktor-faktor dasar yang menentukan tingkat payment
2. Untuk mengetahui contoh cara melakukan evaluasi pekerjaan
3. Untuk mengetahui cara menyusun rencana payment yang kompetitif
4. Untuk mengetahui cara menetapkan pembayaran untuk pekerjaan manajerial dan professional
5. Untuk mengetahui perbedaan antara rencana payment berbasis kompetensi dan tradisional

BAB II PEMBAHASAN

2.1 Faktor-faktor Dasar yang Menentukan Tingkat Payment

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 payment (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau indirect financial payment (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).

Pada gilirannya, pemberi kerja dapat melakukan pembayaran finansial langsung kepada karyawan berdasarkan pada bertambahnya waktu atau berdasarkan pada kinerja. Bayaran yang dihitung berdasarkan waktu kerja masih banyak dilakukan. Misalnya, pegawai berkerah biru atau pegawai administrasi yang menerima upahnya per jam atau harian. Contoh lain, seperti manajer atau pembuat situs, cenderung digaji dan dibayar secara mingguan, bulanan, atau tahunan.

Opsi pembayaran langsung kedua adalah untuk membayar kinerja. Sebagai contoh, pekerjaan per potong mengaitkan kompensasi pada jumlah produksi (atau jumlah "potong") yang dihasilkan oleh pekerja. Komisi penjualan mengaitkan bayaran pada penjualan. Banyak rencana bayaran pemberi kerja mengombinasikan bayaran berbasis waktu dan insentif.

Ada beberapa factor yang memengaruhi berbagai rancangan rencana bayaran. Faktor-faktor ini meliputi pertimbangan kebijakan strategis, serta pertimbangan keadilan, hukum, dan serikat pekerja.

1. Menyearahkan total imbalan dengan strategi

Rencana kompensasi harus mengedepankan tujuan strategis perusahaan terlebih dahulu. Manajemen 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. Pemberi kerja harus 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.

2. Keadilan dan pengaruhnya pada tingkat bayaran

Menurut 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. 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 procedural merujuk pada “keadilan proses dan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran”.

3. Pertimbangan hukum dalam kompensasi

Pemberi kerja tidak mempunyai kebebasan penuh dalam merancang rencana bayaran. Terdapat berbagai hukum yang menetapkan hal-hal seperti upah minimum, tariff lembur, dan tunjangan. Ada beberapa undang-undang yang mengatur tentang ketenagakerjaan, antara lain:

- Undang-undang Standar Tenaga Kerja Adil Tahun 1983
- Undang-undang Bayaran Setara 1963
- Undang-undang Keamanan Penghasilan Pensiun Karyawan 1974
- Legislasi lainnya yang memengaruhi kompensasi

4. Pengaruh serikat pekerja pada keputusan kompensasi

Hukum relasi serikat pekerja dan tenaga kerja juga memengaruhi rancangan rencana bayaran. Undang-undang Relasi Tenaga Kerja Nasional Tahun 1935 (Wagner Act) memberikan karyawan hak untuk berserikat dan untuk melakukan tawar-menawar secara kolektif. Dalam sejarah, tingkat upah telah menjadi masalah utama dalam

tawar-menawar kolektif. Tetapi, serikat pekerja juga menegosiasikan masalah terkait bayaran lainnya, termasuk liburan berbayar, keamanan penghasilan (bagi mereka yang berada dalam industry dengan pemberhentian berkala), penyesuaian biaya hidup, dan tunjangan layanan kesehatan.

5. Kebijakan Bayaran

Strategi kompensasi pemberi kerja akan terwujud dalam kebijakan bayaran. Kebijakan bayaran mencakup bagaimana memberikan kenaikan gaji dan promosi, bayaran lembur, bayaran percobaan, cuti untuk dinas militer, tugas juri, dan liburan.

2.2 Contoh Cara Melakukan Evaluasi Pekerjaan

Sebuah perbandingan pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai dari satu pekerjaan secara relative terhadap pekerjaan lain.

1. Faktor-faktor yang dapat dikompensasi

Faktor yang dapat dikompensasi ini memainkan peran sentral dalam evaluasi pekerjaan.

2. Menyiapkan evaluasi pekerjaan

Sebuah proses yang melibatkan penilaian dan menuntut kerja sama yang dekat antara penyelia, spesialis SDM, serta karyawan dan perwakilan serikat pekerja.

3. Metode evaluasi pekerjaan: pemeringkatan

Terdapat beberapa langkah dalam pemeringkatan pekerjaan:

- a. Mendapatkan informasi pekerjaan
- b. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
- c. Memilih factor yang dapat dikompensasi
- d. Memeringkat pekerjaan
- e. Menggabungkan peringkat

4. Metode evaluasi pekerjaan: klasifikasi pekerjaan

Prosedur yang biasa digunakan adalah memilih factor yang dapat dikompensasi dan kemudian mengembangkan deskripsi pendek mengenai class atau grade.

5. Metode evaluasi pekerjaan: metode poin

Untuk menentukan seberapa banyak pekerjaan yang anda evaluasi memuat factor yang dapat dikompensasi terpilih.

6. Evaluasi pekerjaan terkomputerisasi
Evaluasi pekerjaan dengan bantuan computer dapat merampingkan proses evaluasi pekerjaan. Tampilan layar yang menyertai mengilustrasikan salah satunya.
- 2.3 Cara Menyusun Rencana Payment yang Kompetitif
1. Memilih *Benchmark Job*
Perwakilan dari seluruh kisaran pekerjaan yang perlu dievaluasi oleh pemberi kerja.
 2. Memilih factor yang dapat dikompensasi
Tergantung pada tradisi menggunakan 4 keterampilan yang dapat dikompensasi. Pemberi kerja harus hati-hati mendefinisikan setiap factor.
 3. Memberikan bobot pada factor yang dapat dikompensasi
Menentukan kepentingan relative terhadap setiap factor.
 4. Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap factor
Mengubah bobot persentase yang diberikan pada setiap factor yang dapat dikompensasi menjadi nilai poin untuk setiap factor.
 5. Mendefinisikan derajat setiap factor
Pecahkan setiap factor menjadi derajat, dan definisikan setiap derajat.
 6. Menentukan poin derajat factor untuk setiap factor
Komisi evaluasi harus dapat menentukan jumlah poin untuk setiap pekerjaan.
 7. Meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
Melibatkan penentuan jumlah atau derajat sejauh mana pekerjaan tersebut mengandung factor yang dapat dikompensasi terpilih seperti usaha, kompleksitas pekerjaan, dan kondisi kerja.
 8. Mengevaluasi pekerjaan
 9. Menggambar kurva upah sekarang (internal)
 10. Melakukan analisis pasar: survey gaji
 11. Menggambar kurva upah pasar (eksternal)
 12. Membandingkan dan menyesuaikan tingkat upah sekarang dan pasar untuk pekerjaan
 13. Mengembangkan grade bayaran
 14. Menetapkan kisaran tingkat bayaran
 15. Menangani pekerjaan yang tersia
 16. Mengoreksi tingkat bayaran yang di luar garis.

2.4 Cara Menetapkan Pembayaran Untuk Pekerjaan Manajerial dan Profesional

Menyusun rencana kompensasi untuk manajer atau profesional hamper sama dengan menyusun rencana untuk karyawan manapun. Tujuan dasarnya adalah sama, yaitu untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang baik.

1. Penentuan bayaran eksekutif.

Kebijaksanaan tradisionalnya adalah bahwa ukuran perusahaan dan kinerja secara signifikan mempengaruhi gaji manajer puncak. Banyak pemberi kerja menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan harga pekerjaan manajerial. Pendekatan dasarnya adalah dengan mengklasifikasikan posisi eksekutif dan manajemen ke dalam serangkaian grade, masing-masing dengan kisaran gajinya.

2. Mengkompensasi eksekutif dan manajer.

Biasanya terdiri atas 4 elemen utama. Bayaran dasar meliputi gaji tetap seseorang, insentif jangka pendek berupa uang tunai atau bonus saham, insentif jangka panjang meliputi opsi saham, dan tunjangan dan fasilitas eksekutif meliputi rencana pension eksekutif tambahan. Kompensasi eksekutif lebih menekankan kinerja dibandingkan rencana bayaran karyawan lainnya, karena hasil organisasi mencerminkan kontribusi eksekutif secara lebih langsung dibandingkan dengan karyawan eselon yang lebih rendah.

3. Mengompensasi karyawan profesional.

Pemberi kerja terlebih dahulu harus memastikan bahwa setiap karyawan sebenarnya adalah seorang profesional berdasarkan hukum. Sebagian besar pemberi kerja menekankan pendekatan penetapan harga pasar untuk pekerjaan-pekerjaan ini untuk menetapkan nilai *benchmark job*. Kemudian mereka memasukkan *benchmark job* ini dan pekerjaan profesional lainnya ke dalam struktur gaji. Setiap didiplin profesional biasanya memiliki empat hingga enam tingkatan *grade*, masing-masing dengan kisaran gaji yang luas.

4. Meningkatkan kinerja melalui SISDM

Banyak pemberi kerja yang melakukan fungsi ini sendiri, biasanya dengan paket piranti lunak pemrosesan daftar gaji. *Basic Payroll* dari Intuit memungkinkan pemberi kerja mengentri jam kerja dan mendapatkan kalkulasi pembayaran gaji secara instan. *Basic Payroll* mengkalkulasi pajak federal dan negara bagian untuk anda. *Workforce Payroll* dari Kronos mengotomatisasi proses penggajian, dan menawarkan keistimewaan pelayanan.

2.5 Perbedaan Antara Rencana Payment Berbasis Kompetensi dan Tradisional

1. Bayaran berbasis kompeten

Pada praktiknya, bayaran berbasis kompetensi biasanya tergantung pada bayaran berbasis pengetahuan atau keterampilan. Secara umum, sebagian besar program pembayaran mempunyai lima elemen. Pemberi kerja menetapkan keterampilan tertentu yang diperlukan dan memilih sebuah metode berbasis keterampilan sebagai dasar bayarannya. Sistem pelatihan memungkinkan karyawan mendapatkan keterampilan. Terdapat sistem pengujian kompetensi formal. Dan, pekerjaannya didesain sedemikian baik sehingga karyawan dapat berpindah-pindah dengan mudah antar pekerjaan dalam berbagai tingkat keterampilan.

2. *Broadbanding*

Berarti menggabungkan grade gaji hanya menjadi beberapa tingkat atau band yang lebar, yang masing-masing memuat tingkatan pekerjaan atau bayaran yang berkisaran relative lebar.

3. Manajemen bakat dan mengelola alokasi kompensasi secara aktif

Pemberi kerja semakin selektif dalam cara mereka mengalokasikan kenaikan bayaran dan imbalan lainnya. Mungkin contoh yang paling jelas adalah tren untuk mengalokasikan imbalan tidak hanya berdasarkan pada jasa atau senioritas tetapi pada kepentingan karyawan bagi misi perusahaan.

4. Nilai sebanding

Merujuk pada perlunya membayar pria dan wanita dengan upah yang setara untuk pekerjaan yang tidak serupa tetapi bernilai sebanding bagi pemberi kerja.

5. Pentingnya keragaman

Alasan yang diberikan untuk kesenjangan laki-laki dan perempuan ini berkisar dari gagasan kuno bahwa pemberi kerja memandang wanita mempunyai pengaruh lebih kecil, hingga fakta bahwa profesional pria berganti pekerjaan lebih sering.

6. Pengawasan dewan terhadap bayaran eksekutif

Pengacara yang mengkhususkan diri dalam bayaran eksekutif menyarankan agar dewan direksi mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada diri mereka sendiri.

7. Total imbalan, pengakuan, dan kinerja karyawan

Imbalan non uang seperti kartu bingkisan, barang, dan pengakuan semakin memainkan peran penting dalam kompensasi, karena hal-hal ini efektif biaya dan meningkatkan kinerja.

BAB III PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Dalam sebuah organisasi, seorang karyawan dapat melakukan kompensasi terhadap tingkat bayaran yang diterima oleh karyawan yang timbul dari hubungan pekerjaan. Tingkat bayaran yang diterima oleh seorang karyawan dapat menggambarkan keadilan yang setara antara pekerjaan yang dilakukan dengan bayaran yang diterima oleh karyawan. Kompensasi bayaran karyawan tidak hanya berupa gaji atau upah saja melainkan juga terhadap bayaran lembur, liburan, bonus, dan lain sebagainya. Ada beberapa factor yang memengaruhi berbagai rancangan rencana bayaran. Faktor-faktor ini meliputi pertimbangan kebijakan strategis, serta pertimbangan keadilan, hukum, dan serikat pekerja. Sebuah perusahaan juga harus memiliki kebijakan terhadap bayaran yang diberikan kepada karyawan yang bekerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kebijakan tersebut harus dapat disetujui oleh pimpinan perusahaan dan para karyawan yang bekerja di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

3.2 Saran

Oleh karena itu, suatu perusahaan harus memiliki sebuah manajemen sumber daya manusia yang baik, yang dapat mengelola kompensasi dengan baik, sehingga tidak akan ada karyawan yang merasa dirugikan.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat