

Menyusun Rencana Bayaran Strategis

Disusun untuk memenuhi tugas Matakuliah Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh:

Farah Nita Elia

145030801111007

Mikhael Yohan Ariel

145030801111006

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PARIWISATA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2016

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan hikmat-Nya kami dapat menyelesaikan makalah ini. Makalah Merencanakan Strategi Payment ini disusun guna memenuhi tugas matakuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kami menyadari dalam penulisan makalah ini banyak terdapat kekurangan karena keterbatasan waktu serta kemampuan yang masih dalam tahap pembelajaran. Namun, kami tetap berharap agar makalah ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Makalah Merencanakan Strategi Payment ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan demi sempurnanya makalah ini.

Malang, 25 Februari 2016

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
Daftar isi.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	1
1.3 Tujuan Penulisan.....	1
BAB II PEMBAHASAN	3
2.1 Faktor-faktor Dasar dalam Menentukan Tingkat Bayaran.....	3
2.2 Definisi dan Contoh Cara Melakukan Evaluasi Pekerjaan.....	5
2.3 Menciptakan Rencana Bayaran yang Kompetitif.....	8
2.4 Menetapkan Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional.....	11
2.5 Perbedaan Antara Rencana Payment Berbasis Kompetensi dan Tradisional...	12
BAB III PENUTUP	13
3.1 Kesimpulan.....	13
DAFTAR PUSTAKA	14

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan harus menerima hak-haknya sebagai karyawan yaitu imbalan atau kompensasi setelah menjalankan kewajiban. Definisi kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan jasa untuk kerja karyawan, dalam suatu perusahaan. Masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai imbalan langsung nampaknya sangat subjektif dan merupakan sesuatu yang khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya dengan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan. Oleh karena itu sangat penting sekali untuk suatu perusahaan dalam merencanakan suatu strategi pembayaran.

Berdasarkan hal tersebut maka penulisan makalah ini mengambil judul “Merencanakan Strategi Payment”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut.

- Apa Faktor-faktor yang Menentukan Tingkat Payment?
- Apa Definisi dan Contoh Cara Melakukan Evaluasi Pekerjaan?
- Bagaimana Cara Menyusun Rencana Payment yang Kompetitif?
- Bagaimana Cara Menetapkan Pembayaran untuk Pekerjaan Manajerial dan Profesional?
- Apa perbedaan Antara Rencana Payment Berbasis Kompetensi dan Tradisional?

1.3 Tujuan Penulisan

Mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan penulisan makalah ini adalah.

- Memahami Faktor-faktor yang Menentukan Tingkat Payment
- Mengerti Definisi dan Contoh Cara Melakukan Evaluasi Pekerjaan
- Mengetahui Cara Menyusun Rencana Payment yang Kompetitif
- Mengetahui Cara Menetapkan Pembayaran untuk Pekerjaan Manajerial dan Profesional

- Memahami Perbedaan Antara Rencana Payment Berbasis Kompetensi dan Tradisional

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Faktor-faktor Dasar dalam Menentukan Tingkat Bayaran

Kompensasi karyawan 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 finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).

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

1. Menyerahkan 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.

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.

2. Keadilan dan Pengaruhnya pada Tingkat Bayaran

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 pada mereka yang dibayar kurang.

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 oleh 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 dan Kompensasi

Pemberi kerja tidak mempunyai kebebasan penuh dalam merancang rencana bayaran. Terdapat berbagai hukum yang menetapkan hal-hal seperti upah minimum, tarif lembur, dan tunjangan. Sebagai contoh, **Undang-Undang Davis Bacon 1931** memungkinkan menteri tenaga kerja menetapkan tingkat upah untuk tenaga kerja dan mekanik yang dipekerjakan oleh kontraktor yang bekerja untuk pemerintah federal. **Undang-Undang Kontrak Publik Walsh-Healey 1936** yang berisi upah minimum, jam kerja maksimum, dan ketentuan keselamatan dan kesehatan, dan mengharuskan satu setengah kali bayaran untuk kerja lebih dari 40 jam seminggu. **Judul VII dari Undang-Undang Hak-Hak Sipil Tahun 1964** melarang pemberi kerja untuk mendiskriminasi individu manapun dalam hal perekrutan, kompensasi, persyaratan, kondisi, atau hak istimewa pekerjaan karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal-usul nasional.

4. Pengaruh Serikat Pekerja pada Keputusan Kompensasi

Hukum relasi serikat pekerja dan tenaga kerja juga mempengaruhi rancangan rencana bayaran. Undang-Undang Relasi Tenaga Kerja Nasional Tahun 1935 memberikan karyawan 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 libur berbayar, keamanan penghasilan, penyesuaian biaya hidup, dan tunjangan layanan kesehatan.

Wagner Act menciptakan Dewan Relasi Tenaga Kerja Nasional untuk mengawasi praktik pemberi kerja dan memastikan bahwa karyawan menerima hak-

hak mereka. Sebagai contoh, NLRB berkata bahwa pemberi kerja harus memberi penjelasan tertulis kepada serikat pekerja mengenai “kurva upah” pemberi kerja-grafik yang menghubungkan pekerjaan dengan tingkat bayaran. Serikat pekerja juga berhak untuk mengetahui gaji anggotanya.

2.2 Definisi dan Contoh Cara Melakukan Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah sebuah perbandingan pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan secara relative terhadap pekerjaan lain. Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan. Evaluasi pekerjaan pada akhirnya menghasilkan struktur atau hirarki upah atau gaji. Prinsip dasar dari evaluasi pekerjaan adalah: Pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih besar, dan tugas kerja yang lebih kompleks harus menerima bayaran yang lebih besar dari pekerjaan yang persyaratannya yang lebih rendah. Prosedur dasar evaluasi pekerjaan adalah dengan membandingkan pekerjaan terhadap satu sama lain.

a. Faktor-Faktor yang Dapat Dikompensasi

Ada dua pendekatan dasar untuk membandingkan nilai dari beberapa pekerjaan. Spesialis manajemen kompensasi menyebutnya sebagai faktor yang dapat dikompensasi. Ini adalah faktor-faktor yang membentuk bagaimana pekerjaan tersebut dibandingkan dengan satu sama lain, dan yang menentukan bayaran untuk setiap pekerjaan.

Beberapa pemberi kerja mengembangkan faktor yang dapat dikompensasi mereka sendiri. Tetapi, sebagian besar menggunakan faktor-faktor yang dipopulerkan oleh paket sistem evaluasi pekerjaan atau oleh legislasi federal. Sebagai contoh, Undang-Undang Bayaran Setara menggunakan empat faktor yang dapat dikompensasi: keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Metode yang dipopulerkan oleh perusahaan konsultan Hay menekankan tiga faktor: pengetahuan cara kerja, pemecahan masalah, dan akuntabilitas.

Identifikasi terhadap faktor yang dapat dikompensasi ini memainkan peran sentral dalam evaluasi pekerjaan. Biasanya membandingkan setiap pekerjaan terhadap semua pekerjaan yang sebanding dengan menggunakan faktor yang dapat dikompensasi yang sama. Tetapi, faktor yang dapat dikompensasi yang digunakan tergantung pada pekerjaan dan metode evaluasinya.

b. Menyiapkan Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah sebuah proses yang melibatkan penilaian dan menuntut kerja sama yang dekat antara penyelia, spesialis SDM, serta karyawan dan perwakilan serikat pekerja. Langkah awalnya meliputi mengidentifikasi kebutuhan akan program tersebut, mendapatkan kerja sama, dan kemudian memilih sebuah komisi evaluasi. Komisi tersebut kemudian melakukan evaluasi yang sebenarnya.

Akhirnya komisi tersebut melakukan fungsinya yang paling penting yaitu secara actual mengevaluasi nilai setiap pekerjaan. Untuk hal ini, komisi tersebut mungkin akan menggunakan salah satu dari metode berikut: metode pemeringkatan, klasifikasi pekerjaan, atau poin.

- **Metode Evaluasi Pekerjaan: Pemeringkatan**

Metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana, yaitu dengan memeringkat setiap pekerjaan secara relative terhadap pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan seperti “kesulitan pekerjaan”. Terdapat beberapa langkah dalam metode pemeringkatan pekerjaan:

1. **Mendapatkan informasi pekerjaan.** Analisis pekerjaan adalah langkah yang pertama. Disini deskripsi pekerjaan untuk setiap pekerjaan disiapkan, dan diinformasikan mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dimuat biasanya dijadikan dasar untuk memeringkat pekerjaan. Metode pemeringkatan biasanya memeringkat pekerjaan berdasarkan pada pekerjaan keseluruhan.
2. **Memilih dan mengelompokkan pekerjaan.** Prosedur umumnya adalah dengan memeringkat pekerjaan berdasarkan departemen atau dalam kelompok (seperti pekerja pabrik atau pekerja administrasi). Hal ini menghilangkan perlunya perbandingan antara setiap pekerjaan yang berbeda.
3. **Memilih faktor yang dapat dikompensasi.** Dalam metode ini, hanya menggunakan satu faktor (seperti kesulitan pekerjaan) dan memeringkat pekerjaan berdasarkan pada pekerjaan secara keseluruhan. Disini disarankan kepada para evaluator untuk berhati-hati sehingga dapat mengevaluasi pekerjaan secara konsisten.
4. **Memeringkat pekerjaan.** Sebagai contoh, memberi 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 tertinggi. Setelah pemeringkatan kita dimungkinkan untuk menyelipkan pekerjaan tambahan diantara pekerjaan-pekerjaan yang telah diperingkat dan menetapkan tingkat upah yang sesuai untuknya.

5. **Menggabungkan peringkat.** Biasanya ada beberapa penilai memeringkat pekerjaan-pekerjaan tersebut secara independen. Kemudian komisi penilai dapat mengambil rata-rata peringkat dari para penilai tersebut.

- Metode Evaluasi Pekerjaan: Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan digunakan secara luas dimana penilai mengkategorikan pekerjaan menjadi kelompok-kelompok; semua pekerjaan di setiap kelompok kurang lebih bernilai sama untuk tujuan pembayaran. Kelompok tersebut disebut sebagai *class* ketika kelas ini berisi pekerjaan yang serupa, atau *grade* ketika berisi pekerjaan yang serupa dalam kesulitannya, tetapi berbeda jenisnya. Prosedur yang biasa digunakan adalah dengan memilih faktor yang dapat dikompensasi dan kemudian mengembangkan deskripsi pendek mengenai *class* atau *grade* yang mendeskripsikan setiap *class* berdasarkan jumlah atau tingkat faktor tersebut dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, sistem klasifikasi pemerintah AS menggunakan faktor yang dikompensasi sebagai berikut ini: (1) kesulitan dan keragaman kerja, (2) pengawasan yang diterima dan dilakukan, (3) penilaian yang dilakukan, (4) orisinalitas yang dibutuhkan, (5) sifat dan tujuan dari hubungan kerja internasional, (6) tanggung jawab, (7) pengalaman, dan (8) pengetahuan yang dibutuhkan.

- Metode Evaluasi Pekerjaan: Metode Poin

Secara keseluruhan, tujuan dari metode poin adalah untuk menentukan seberapa banyak pekerjaan yang dievaluasi memuat faktor yang dapat dikompensasi terpilih. Metode ini melibatkan pengidentifikasian beberapa faktor yang dapat dikompensasi untuk pekerjaan tersebut, serta sejauh mana setiap faktor ada dalam setiap pekerjaan.

- Evaluasi Pekerjaan Terkomputerisasi

Evaluasi pekerjaan dengan bantuan komputer dapat merampingkan proses evaluasi pekerjaan. Sebagian besar sistem terkomputerisasi ini mempunyai dua komponen utama. Pertama, terdapat kuesioner terstruktur. Kedua, semua

sistem serupa menggunakan model statistis. Ini memungkinkan program komputer tersebut untuk mengevaluasi pekerjaan kurang lebih secara otomatis, dengan memberikan poin-poin.

2.3 Menciptakan Rencana Bayaran yang Kompetitif

Banyak perusahaan menetapkan harga pekerjaan mereka hanya berdasarkan berapa yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain. Sebagian besar pemberi kerja juga mendasarkan rencana bayaran mereka pada evaluasi pekerjaan. Evaluasi ini menetapkan nilai untuk setiap pekerjaan. Ini membantu menghasilkan rencana bayaran dimana bayaran setiap pekerjaan secara internal adil, berdasarkan pada nilai pekerjaan tersebut terhadap pemberi kerja. Akan tetapi manajer tetap harus menyesuaikan tingkat bayaran untuk menyesuaikan dengan pasar. Dalam sebuah rencana bayaran kompetitif pasar, kompensasi suatu pekerjaan mencerminkan nilai pekerjaan tersebut dalam perusahaan, serta berapa yang dibayarkan pemberi kerja lain untuk pekerjaan serupa dalam pasar. Adapun langkah dalam menciptakan rencana bayaran kompetitif pasar sebagai berikut.

1. Memilih Benchmark Job

Benchmark job adalah perwakilan dari seluruh kisaran pekerjaan yang perlu dievaluasi oleh pemberi kerja. Contohnya seperti “Pegawai akuntansi” yang seharusnya menjadi hal yang umum di antara 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

Faktor-faktor yang dapat dikompensasikan ini tergantung pada tradisi menggunakan empat keterampilan yang dapat dikompensasi: keterampilan, usaha, tanggung jawab, kondisi kerja serta pertimbangan strategis dan praktis.

3. Memberikan Bobot pada Faktor yang Dapat Dikompensasi

Langkah berikutnya adalah menentukan kepentingan relatif terhadap setiap faktor. Misalnya sejauh mana keterampilan lebih penting daripada usaha. Untuk setiap kelompok pekerjaan beberapa faktor ditentukan lebih penting dari yang lainnya.

4. Mengubah Presentase Menjadi Poin untuk Setiap Faktor

Kemudian langkah selanjutnya adalah mengubah bobot presentase yang diberikan pada setiap faktor yang dapat dikompensasikan menjadi nilai poin untuk setiap faktor (ini adalah metode poin)

5. Mendefinisikan Derajat Setiap Faktor

Pecahkan setiap faktor menjadi derajat kemudian didefinisikan setiap derajatnya sehingga penilai dapat menilai jumlah atau derajat dari suatu faktor yang ada dalam sebuah pekerjaan.

6. Menentukan Poin Derajat Faktor untuk Setiap Faktor

Komisi evaluasi harus dapat menentukan jumlah poin untuk setiap pekerjaan. Dalam menentukan poin, komisi harus mampu memeriksa setiap pekerjaan dan menentukan berapa derajat masing-masing faktor yang terdapat dalam pekerjaan yang dapat dikompensasi. Sebelumnya, kita terlebih dahulu harus menentukan poin setiap derajat dari masing-masing faktor yang dapat dikompensasi.

7. Meninjau Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Tim yang melakukan evaluasi pekerjaan, biasanya terlebih dahulu meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi dari masing-masing pekerjaan. Idealnya, analisis pekerjaan memasukkan informasi mengenai berbagai faktor yang dapat dikompensasi seperti kompleksitas pekerjaan dimana pemberi kerja berencana membangun rencana kompensasinya.

8. Mengevaluasi Pekerjaan

- Rencana Bayaran Kompetitif Pasar, adalah sebuah sistem bayaran dimana tingkat bayaran aktual pemberi kerja dapat bersaing dengan tingkat bayaran yang relevan dalam pasar tenaga kerja. Mudahnya adalah dengan membandingkan berapa yang sekarang dibayarkan untuk setiap pekerjaan dengan berapa yang dibayarkan pasar untuk pekerjaan yang sama atas serupa dan kemudian menggabungkan informasi ini untuk menghasilkan sistem bayaran kompetitif pasar.
- Kurva Upah, kurva ini memperlihatkan hubungan antara nilai dari pekerjaan dan rata-rata upah yang dibayarkan untuk suatu pekerjaan tertentu.

9. Menggambar kurva Upah Sekarang (Internal)

Menggambar kurva upah internal dengan memandai menggunakan titik untuk setiap poin pekerjaan dan tingkat upah yang sekarang dibayarkan untuk setiap pekerjaan dan akan menghasilkan titik-titik yang memperlihatkan bagaimana nilai poin berhubungan dengan tingkat upah sekarang.

10. Melakukan Analisis Pasar: Survei Gaji

Survei gaji ditujukan untuk menentukan tingkat upah yang berlaku. Survei gaji yang baik memberikan tingkat upah spesifik untuk pekerjaan spesifik. Survei kuisioner formal tertulis adalah yang paling komprehensif, tetapi survei telepon dan iklan surat kabar juga merupakan sumber informasi.

11. Menggambar Kurva Upah Pasar (Eksternal)

Apa yang tidak diungkapkan kurva upah sekarang (internal) adalah mengenai apakah tingkat bayaran kita terlalu tinggi, terlalu rendah, atau pas secara relatif terhadap berapa yang dibayarkan perusahaan lain. Untuk itu, perlu menggambar sebuah kurva upah pasar (Eksternal).

Untuk membuat kurva upah pasar, perlu membuat titik sebar dan kurva upah. Kurva upah pasar/eksternal membandingkan poin-poin pekerjaan dengan tingkat bayaran pasar untuk pekerjaan tersebut.

12. Membandingkan dan Menyesuaikan Tingkat Upah Sekarang dan Pasar untuk Pekerjaan

Untuk mengetahui sejauh mana perbedaan bayaran tingkat pasar yang dibayarkan orang lain untuk pekerjaan kita dengan tingkat sekarang yang kita bayarkan untuk pekerjaan kita, perlu dibuat suatu kurva upah sekarang dan kurva upah pasar dalam satu grafik. Kurva upah pasar lebih tinggi dibandingkan kurva upah sekarang yang berarti bahwa tingkat bayaran sekarang terlalu rendah, atau sebaliknya di bawah kurva upah sekarang yang berarti bahwa tingkat upah sekarang terlalu tinggi.

13. Mengembangkan Grade Bayaran

Pemberi kerja biasanya mengelompokkan pekerjaan yang serupa berdasarkan poin ke dalam grade untuk tujuan pembayaran.

Grade bayaran terdiri atas pekerjaan-pekerjaan yang kurang lebih setara tingkat kesulitannya.

14. Menetapkan Kisaran Tingkat Bayaran

Kisaran bayaran atau tarif adalah serangkaian langkah atau tingkatan dalam suatu grade bayaran, biasanya didasarkan pada tahun bekerja.

Kurva upah biasanya menjadi patokan dari tingkat bayaran rata-rata untuk setiap kisaran bayaran vertikal. Perusahaan tersebut kemudian dapat memutuskan sendiri tarif maksimum dan minimum untuk setiap grade.

Para ahli kompensasi terkadang menggunakan rasio compa. Rasio compa sama dengan tingkat bayaran seorang karyawan dibagi dengan titik tengah kisaran bayaran untuk grade bayarannya.

15. Menangani Pekerjaan yang Tersisa

Kita dapat mengevaluasi pekerjaan yang tersisa dengan menggunakan proses yang sama dengan yang telah kita lalui atau dapat memasukkan pekerjaan yang tersisa begitu saja ke dalam struktur upah yang sesuai dengan pekerjaan tersebut tanpa mengevaluasi dan memberikan poin untuk pekerjaan-pekerjaan ini secara formal.

16. Mengoreksi Tingkat Bayaran yang di Luar Garis

Langkah terakhirnya adalah mengoreksi tingkat bayaran yang berada di luar garis. Untuk pekerjaan yang dibayar kurang, solusinya adalah meningkatkan upah dari karyawan yang dibayar kurang hingga minimum dari kisaran tingkat bayaran untuk grade bayaran mereka.

Untuk tingkat bayaran yang terlalu tinggi, solusinya dengan membekukan tarif yang dibayarkan kepada karyawan ini hingga peningkatan gaji umum membawa pekerjaan lainnya menjadi setara dengannya.

2.4 Menetapkan Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional

Dalam berbagai hal, menyusun rencana kompensasi untuk manajer atau profesional hampir sama dengan menyusun rencana untuk karyawan manapun. Tujuan dasarnya adalah untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang baik. Dan, evaluasi pekerjaan dapat diterapkan, baik pada pekerjaan manajerial maupun profesional.

Tetapi terdapat beberapa perbedaan besar. Pekerjaan manajerial cenderung lebih menekankan faktor yang lebih sulit untuk dihitung seperti penilaian dan pemecahan masalah dari pada pekerjaan produksi dan administrasi.

a. Mengompensasi Eksekutif dan Manajer

Kompensasi untuk seorang eksekutif puncak perusahaan biasanya terdiri atas empat elemen utama: *Bayaran dasar* meliputi gaji tetap seseorang serta jaminan bonus seperti "10% dari bayaran pada akhir kuartal fiskal keempat, tanpa memedulikan apakah perusahaan mendapatkan laba atau tidak". *Insentif jangka pendek* biasanya berupa uang tunai atau bonus saham untuk mencapai sasaran jangka pendek, seperti peningkatan penjualan dari tahun ke tahun. *Insentif jangka panjang* bertujuan untuk mendorong eksekutif untuk mengambil tindakan yang mendorong nilai saham

perusahaan dan meliputi hal-hal yang meliputi opsi saham; hal-hal ini biasanya memberikan hak kepada eksekutif untuk membeli saham dengan harga khusus untuk periode tertentu. Kemudian, *tunjangan dan fasilitas eksekutif* meliputi hal-hal seperti rencana pensiun eksekutif tambahan. Sehingga banyak elemen yang rumit, pemberi kerja juga harus mewaspadai implikasi pajak dan hukum sekuritas dari keputusan kompensasi eksekutif mereka.

b. Mengompensasi karyawan Profesional

Dalam mengompensasi karyawan profesional, pemberi kerja terlebih dahulu harus memastikan bahwa setiap karyawan sebenarnya adalah seorang “profesional” berdasarkan hukum. Undang-Undang Standar Tenaga Kerja Adil “memberikan pengecualian dari upah minimum dan bayaran lembur untuk karyawan yang dipekerjakan sebagai eksekutif bonafide, administratif, profesional, dan diluar karyawan penjualan”. Pekerjaan profesional menekankan faktor yang dapat dikompensasi, seperti kreativitas dan pemecahan masalah, pekerjaan yang tidak dapat diperbandingkan atau diukur dengan mudah. Oleh karena itu, sebagian besar pemberi kerja menekankan pendekatan penetapan harga pasar untuk pekerjaan profesional. Mereka menentukan harga pekerjaan profesional dalam pasar sebaik mungkin, untuk menetapkan nilai dari *benchmark job*. Kemudian, mereka memasukkan *benchmark job* ini dan pekerjaan profesional mereka lainnya kedalam sebuah struktur gaji.

2.5 Perbedaan Antara Rencana Payment Berbasis Kompetensi dan Tradisional

Berbasis kompetensi keterampilan dan pengetahuan umum, karyawan menerima bayaran atas kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya dan bukan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan pekerjaan yang dipegang. Para pemberi kerja membayar pekerja berdasarkan tingkat keterampilan yang dimiliki.

Kompetensi sendiri adalah karakteristik pribadi yang dapat didemonstrasikan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan.

Suatu perusahaan menggunakan penggajian berbasis kompetensi dikarenakan rencana penggajian tradisional dapat merugikan jika tujuan perusahaan adalah sistem kerja berkinerja tinggi. Dan juga membayar keahlian, pengetahuan, dan kompetensi yang terukur adalah lebih strategic.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam suatu bisnis perusahaan.

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade-offs harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama.

Daftar Pustaka

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