

7-1

MENETAPKAN RENCANA KOMPENSASI

Reni Rosari
FE UGM

7-2

Kompensasi

Definisi

- ♦ Kompensasi karyawan adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal balik dari pekerjaan mereka.

- ⇒ Financial compensation
 - Direct financial payments
 - base pay
 - variable pay
 - Indirect financial payments
- ⇒ Non financial compensation

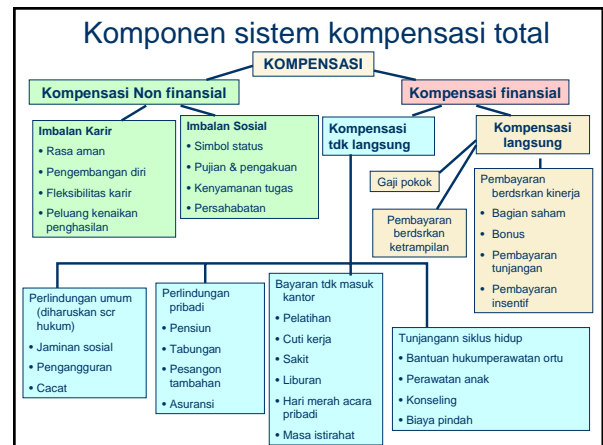
Reni Rosari
FE UGM

7-3

Kompensasi karyawan

- ♦ Kompensasi langsung dan tidak langsung diberikan berdasarkan pada:
 - Increments of time
 - Hourly
 - Salaried
 - Performance
 - Piecework
 - Commission

Reni Rosari
FE UGM



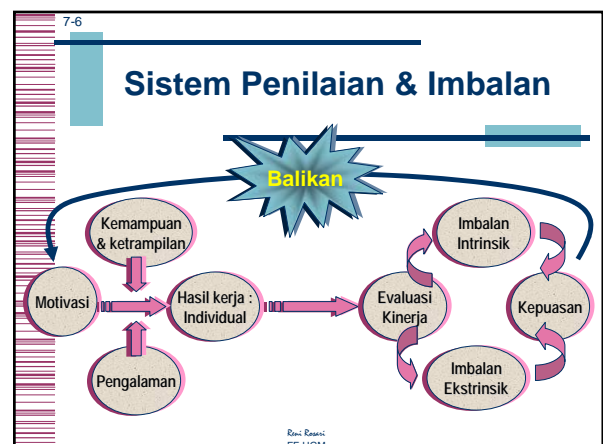
7-5

Tujuan pemberian imbalan ?

- ♦ secara khusus digunakan untuk mengarahkan, mengatur atau mengawasi perilaku karyawan

⇒ hasil yang diharapkan adalah karyawan yang tertarik untuk bekerja dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya bagi organisasi/perusahaan

Reni Rosari
FE UGM



7-7

Imbalan Ekstrinsik & Intrinsik

Imbalan ekstrinsik
⇒ imbalan di luar pekerjaan

upah, promosi, dan tunjangan

Imbalan instrinsik
⇒ imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri

tanggung jawab, tantangan, otonomi, & balikan

Reni Rosari
FE UGM

7-8

Imbalan dan Perilaku Individual

1. Kepuasan terhadap imbalan merupakan fungsi dari seberapa besar yang diterima dan seberapa besar yang "seharusnya" diterima
2. Perasaan puas dipengaruhi oleh perbandingan perolehannya dengan perolehan orang lain
3. Kepuasan dipengaruhi oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik
4. Tingkat keinginan individu akan jenis imbalan beragam

Komitmen terhadap organisasi ??

Reni Rosari
FE UGM

7-9

Teori Keadilan ~ $Op/lp = Oo/lo$

→ seseorang akan mengevaluasi kewajaran (*fairness*) keadaan mereka dg membandingkan dg orang lain


3 perbandingan gaji sosial yang relevan dalam pengambilan keputusan tingkat gaji dan struktur tugas:

- (1) Perbandingan gaji eksternal
- (2) Perbandingan gaji internal ~ dengan karyawan lain dalam perusahaan tetapi pekerjaan yang dibandingkan berbeda
- (3) Perbandingan gaji internal~ dengan karyawan lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama

Reni Rosari
FE UGM

7-10

Penting !!!



- ⇒ Imbalan harus dapat memenuhi kebutuhan dasar manusia
- ⇒ Individu cenderung membandingkan imbalan yang diterima dengan yang diterima orang lain
- ⇒ Dalam memberikan imbalan manajer harus mempertimbangkan "perbedaan individual"

Reni Rosari
FE UGM

7-11

7 kriteria untuk efektifitas kebijakan kompensasi (Patton, 1977):

- **Cukup, memadai** – memenuhi persyaratan minimal (pemerintah, serikat pekerja, manajerial)
- **Pantas, patut, wajar, adil** – setiap orang sebaiknya dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan, dan ketrampilannya
- **Balanced (seimbang, cocok)** – gaji, tunjangan dan imbalan lainnya sebaiknya berupa paket imbalan yang layak/pantas
- **Cost-effective** – sebaiknya tidak berlebihan, diertimbangkan sesuai dengan kemampuan organisasi
- **Secure (aman)** – sebaiknya dapat membantu karyawan merasa aman dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka
- **Incentive-providing** – sebaiknya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif
- **Dapat diterima oleh karyawan**

Reni Rosari
FE UGM

7-12

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

- ◆ Pertimbangan legal
- ◆ *Union membership* ?
- ◆ Kebijakan perusahaan
- ◆ *Competitive strategy*
- ◆ Keadilan (*Equity*)



Reni Rosari
FE UGM

7-13

UMP (UPAH MINIMUM PEKERJA)

Tujuan
→ tanggungjawab utk mewujudkan kesejahteraan warga negara, dlm skop yg terbatas

Campur tangan pemerintah masih diperlukan, mengingat:

- kondisi ketenagakerjaan yg diwarnai oleh berbagai faktor yg tidak selalu berpihak pada pekerja
- kebebasan berserikat yg mengarah pd kekuatan dlm tawar-menawar upah → akan merugikan semua pihak

- **Keppmenaker No. Kep- 81/Men/1995** → ukuran penetapan upah minimum adalah KHM (kebutuhan Hidup Minimum)
- **Permenaker No. per 01/Men/1999 pasal 14 ayat 2** → upah minimum hanya diperuntukkan bagi pekerja yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun.

Artinya: menjelang berakhirnya masa kerja 1 tahun bagi pekerja tertentu harus telah dipersiapkan adanya kenaikan upah yg besarnya ditentukan perusahaan

Reni Rosari
FE UGM

7-14

Corporate Policies and Competitive Strategy

- ♦ Untuk tetap kompetitif, kompensasi harus dikaitkan dengan strategi perusahaan, dengan menanyakan beberapa hal berikut ini:
 1. What are our key competitive success factors?
 2. What actions implement this competitive strategy?
 3. What compensation program reinforces those behaviors?
 4. What requirement should each pay element meet?
 5. How well do the current reward programs match these requirements?

= Aligned Strategy

Reni Rosari
FE UGM

7-15

Menetapkan kompensasi

Langkah-langkah:

- Mengadakan survei gaji (keadilan eksternal)
- Menentukan nilai tiap pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan (keadilan internal)
- Mengelompokkan pekerjaan serupa dan menentukan peringkatnya
- Menentukan "harga" pada tiap peringkatnya (kurva gaji)
- *Fine-tuning* – mengoreksi *out-of-line rates*

Reni Rosari
FE UGM

7-16

Keputusan Kompensasi

- ♦ Keputusan tingkat kompensasi (*Pay level decision*)
 - Kelompok A – karyawan dengan pekerjaan yang sama di organisasi yang berbeda
- ♦ Keputusan struktur kompensasi (*Pay structure compensation*)
 - Kelompok B – karyawan dengan pekerjaan yang berbeda di organisasi yang sama
- ♦ Keputusan kompensasi individual (*Individual pay determination*)
 - Kelompok C – karyawan dengan pekerjaan yang sama di organisasi yang sama

Reni Rosari
FE UGM

7-17

Keputusan tingkat kompensasi (*Pay level decision*)

- High-pay strategy
- Low-pay-strategy
- Comparable-pay-strategy

Tujuan: mempertahankan organisasi tetap kompetitif di pasar tenaga kerja

Alat utama yang digunakan dalam keputusan ini: survei gaji (pay survey) → teknik dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan oleh seluruh majikan di sebuah area geografis, industri, dan kelompok pekerjaan

Reni Rosari
FE UGM

7-18

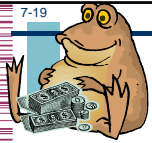
Survey gaji

Definisi

- ♦ sebuah survey yang ditujukan untuk menentukan tingkat gaji yang berlaku sekarang yang meliputi survey:
 - Formal
 - Informal

Reni Rosari
FE UGM

7-19





Sumber-sumber survey gaji

- Sumber-sumber Pemerintah
 - Depnaker
 - Departemen statistik
 - Laporan bank sentral
- Organisasi Profesional dan Perdagangan
 - Asosiasi Manajemen
 - Asosiasi MSDM
- Survey-survey yang dilakukan oleh organisasi lain
 - Perusahaan konsultan
- Survey-survey oleh jurnal
 - Asia week
 - Asia 21

Reni Rosari
FE UGM

7-20


Keputusan struktur kompensasi (Pay structure compensation)

- menentukan struktur kompensasi atau hirarki kompensasi internal, yaitu dengan membuat perbandingan sistematis antara nilai suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya – dengan menggunakan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)

Reni Rosari
FE UGM

7-21

Definisi

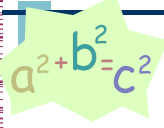



Evaluasi pekerjaan (Job Evaluation)

- Evaluasi pekerjaan adalah perbandingan formal dan sistematis pekerjaan-pekerjaan dalam rangka untuk menentukan nilai suatu pekerjaan relatif terhadap pekerjaan yang lain
 - Hasil perbandingan adalah hirarki penggajian atau pengupahan
- Faktor-faktor yang dapat dikompensasikan (*compensable factors*) adalah elemen dasar dari sebuah pekerjaan

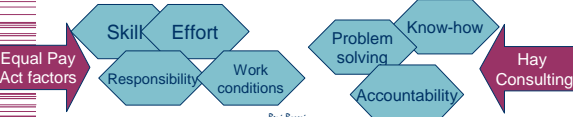
Reni Rosari
FE UGM

7-22

Compensable Factors


- Dua pendekatan dalam membandingkan pekerjaan – *Intuitive* atau melalui *compensable factors*
- Intuitive berdasarkan pada keputusan bahwa satu pekerjaan lebih penting dibandingkan dengan pekerjaan yang lain
- Compensability determined arbitrarily but some metrics include:



Equal Pay Act factors Hay Consulting

Reni Rosari
FE UGM

7-23



Perbandingan Sistem Evaluasi Pekerjaan


DASAR PERBANDINGAN	PERBANDINGAN NON KUANTITATIF (JOB AS A WHOLE)	PERBANDINGAN KUANTITATIF (PARTS OF FACTORS OF JOBS)
Job versus job	Job ranking	Factor comparison
Job versus scale	Job grading or classification	Point system

Reni Rosari
FE UGM

7-24

Job Evaluation Method 1: Ranking

- Obtain job information
- Select raters and jobs
- Select compensable factors
- Rank jobs
- Combine ratings




Try not to rely on guesstimates

Best for small organizations

Reni Rosari
FE UGM

7-25

Method 2: Job Classification




- ◆ Rates categories of jobs into groups
- ◆ Groups called classes if jobs are similar
- ◆ Called grades if groups contain different jobs of similar difficulty
- ◆ Example:
 - General Schedule grading used by the U.S. government – GS-10 might grade both a dog catcher and the President!

Reni Rosari
FE UGM

7-26

Ways to Categorize Jobs



- ◆ Write-up class or grade descriptions
- ◆ Draw up a set of guidelines
- ◆ Choose compensable factors and develop class or grade definitions

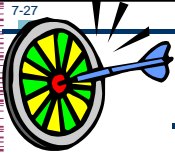
Example of GS grade definition

GRADE	NATURE OF ASSIGNMENT	LEVEL OF RESPONSIBILITY
GS-7	Performs specialized duties in a defined functional or program area involving a wide variety of problems or situations; develops information, identifies interrelationships, and takes actions consistent with objectives of the function or program served.	Work is assigned in terms of objectives, priorities, and deadlines; the employee works independently in meeting most conflicts; completed work is evaluated for conformance to policy, guidelines, such as regulations, precedent cases, and policy statements require considerable interpretation and adaptation.

Reni Rosari
FE UGM

7-27

Method 3: Point



- ◆ The point method is more quantitative
- ◆ Identifies compensable factors
- ◆ The degree to which each of these factors is present
- ◆ Assume five degrees of “responsibility”
- ◆ Most widely used method


Reni Rosari
FE UGM

7-28

Method 4: Factor Comparison

Definition

- ◆ Factor comparison is a widely used method to rank jobs by a variety of skills and difficulties, then adding these to obtain a numerical rating for each job
- ◆ With this method you rank each job several times—once for each of several compensable factors



Reni Rosari
FE UGM

7-29

Mengelompokkan pekerjaan serupa dan menentukan peringkatnya

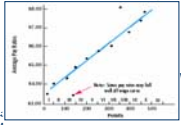
- ◆ A pay grade is composed of equally difficult jobs
- ◆ Committee will assign pay rates to each job based on one of the job methods
- ◆ Ranking method grades fall in to a point range
- ◆ Point method grades fall within two-three ranks
- ◆ Factor comparison grades pay rate range
- ◆ Classification method puts into classes or grades

Reni Rosari
FE UGM

7-30


Menentukan “harga” pada tiap peringkatnya (kurva gaji)

- ◆ Developing a wage curve involves the following:
 - Find the average pay for each pay grade
 - Plot the pay rates for each pay grade
 - Fit the line called a wage line through the points just plotted
 - Price the jobs



Reni Rosari
FE UGM

7-31

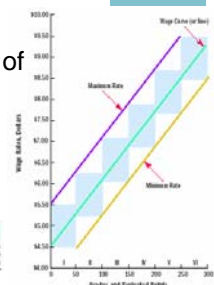


Fine Tune Pay Rates - mengoreksi *out-of-line* rates

♦ Pay ranges are a series of steps or levels in a pay grade, usually based on years of service

Sample pay grade schedule

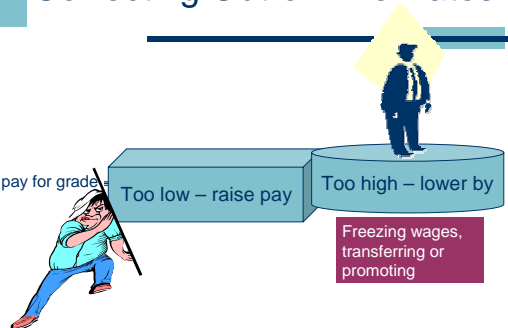
Grade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GS-05	\$2,850	\$3,054	\$3,259	\$3,464	\$3,669	\$3,874	\$4,079	\$4,284	\$4,489	\$4,694
GS-06	\$3,200	\$3,404	\$3,609	\$3,814	\$4,019	\$4,224	\$4,429	\$4,634	\$4,839	\$5,044
GS-07	\$3,550	\$3,754	\$3,959	\$4,164	\$4,369	\$4,574	\$4,779	\$4,984	\$5,189	\$5,394



Reni Rosari
FE UGM

7-32

Correcting Out-of-Line Rates




Correct pay for grade

- Too low – raise pay
- Too high – lower by

Freezing wages, transferring or promoting

Reni Rosari
FE UGM

7-33



Keputusan kompensasi individual (Individual pay determination)


Apa dasar keputusan kompensasi individual? – senioritas atau merit atau yang lainnya?

Perbedaan kompensasi didasarkan pada:

1. Perbedaan individual dalam pengalaman, ketrampilan, dan kinerja
2. Harapan bahwa senioritas, kinerja yang lebih tinggi, atau keduanya berhak mendapat gaji yang lebih tinggi

Reni Rosari
FE UGM

7-34



Menghargai pekerjaan Manajerial dan Profesional

- ♦ Tujuan untuk menarik dan mempertahankan
- ♦ Lebih sulit untuk mengevaluasi secara kuantitatif
- ♦ Dibayar berdasarkan pada kemampuan
- ♦ Lebih kompleks dan menekankan pada insentif dibanding evaluasi


Reni Rosari
FE UGM

7-35

Compensating Managers

Top executives compensated by:

- ♦ Base pay + guaranteed bonus
- ♦ Short term incentives
- ♦ Long term incentives
- ♦ Perks




Can you name some incentives and perks?

Reni Rosari
FE UGM

7-36

What Really Determines Executive Pay?

- ♦ Company size and performance
- ♦ Industry CEO average pay is \$3.6 million
- ♦ May emphasize 25% performance incentive
- ♦ Board sets CEO pay
- ♦ Shareholders may affect pay as SEC requires disclosure of all CEO pay
- ♦ Complexity of the job



Reni Rosari
FE UGM

7-37

Compensating Professionals



- ♦ Job emphasizes creativity and problem solving
- ♦ Job evaluation is useful
- ♦ Some disciplines result in 4-6 grades with a broad salary range

Reni Rosari
FE UGM

7-38

Trend Kompensasi





- ♦ Skill-based pay and broadbanding
- ♦ Skill-based programs pay for range, depth, and type of skills:
 - Define specific skills
 - Training system
 - Competency testing
 - Flexible work assignments
- ♦ Broadbanding combines salary grades into a few with wide salary ranges

Reni Rosari
FE UGM

7-39

Skill-based Pay versus Evaluation-based Pay

- ♦ Competence testing
- ♦ Effect of job change
- ♦ Seniority and other factors
- ♦ Advancement opportunities
- ♦ SBP may increase productivity and lower labor costs over JBP

Reni Rosari
FE UGM

7-40

High Performance Insight

- ♦ General Mills implemented a skills-based plan
- ♦ Plan viewed as a success as it improved flexibility

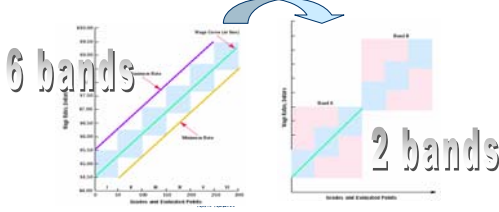
Level 3	Level 3	Level 3	Level 3
Level 2	Level 2	Level 2	Level 2
Level 1	Level 1	Level 1	Level 1
Mixing	Filling	Packaging	Materials

Reni Rosari
FE UGM

7-41

Broadbanding

- ♦ **Broadbanding** - Consolidating salary grades and ranges

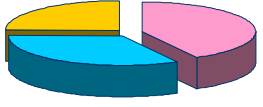


Reni Rosari
FE UGM

7-42

Kompensasi dalam praktek

- ♦ Kebanyakan karyawan tidak mengerti berbagai hal yang berkaitan dengan kompensasi, oleh karena itu bagaimana membuat efektifitas kompensasi dalam memotivasi karyawan?
- ♦ Must make it known!



- Have articulated strategy
- Employees understand it
- Encourage desired effect

Reni Rosari
FE UGM

7-43

3 teori yg dpt menjelaskan pengaruh kompensasi:

1. **Reinforcement Theory** ~ perilaku karyawan dipengaruhi oleh pengalaman masa lalunya.
2. **Expectancy Theory** ~ perilaku karyawan dipengaruhi oleh harapan dia thd tugas dan konsekuensi (gaji) yg mengikutinya. $P=f(M \times K)$.
3. **Agency Theory** ~ fokus pada perbedaan tujuan dan kepentingan dari pemilik ~ Kompensasi karyawan dpt digunakan untuk "menyatukan tujuan-tujuan pemilik dan manajemen/karyawan sebagai agen

Reni Rosari
FE UGM