

MANAJEMEN KONPENSASI

PERTEMUAN KE-12

ORGANISASI KARYAWAN SEBAGAI DETERMINAN KONPENSASI

1. ORGANISASI SEBAGAI DETERMINAN KONPENSASI FINANSIAL LANGSUNG

Kebijakan kompensasi dan kemampuan untuk membayar merupakan factor-faktor organisasi yang harus di pertimbangkan

a) Kebijakan kompensasi

Kebijakan yang menyediakan panduan umum untuk mengambil keputusan kompensasi.

➤ Pemimpin dalam bayaran

Organisasi yang membayar upah dan gaji lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan pesaing

➤ Harga pasar

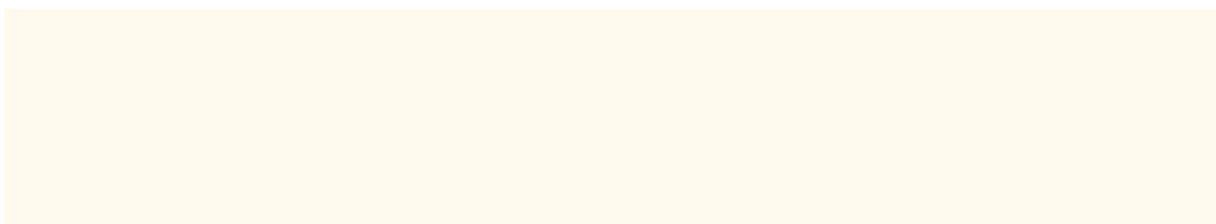
Rata-rata bayaran yang sebagian besar pemberi kerja berikan untuk pekerjaan yang serupa dalam bidang atau industry tertentu

➤ Pengikut dalam bayaran

Perusahaan-perusahaan yang memilih untuk membayar di bawah harga pasar karena kondisi keuangan yang buruk atau memiliki keyakinan tidak di perlukannya karyawan berkemampuan tinggi.

b) Kemampuan untuk membayar

Penilaian suatu organisasi atas kemampuannya untuk membayar juga merupakan factor penting dalam menentukan level bayaran. Perusahaan yang sukses secara finansial cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi dari rata-rata. Namun, kekuatan finansial organisasi hanya menetapkan batas tertinggi mengenai jumlah yang akan dibayar.



2. KARYAWAN SEBAGAI DETERMINAN KONPENSASI FINANSIAL LANGSUNG

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

1. 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:

- 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

Bonus akan memacu karyawan agar lebih maksimal dalam bekerja, karena jika tidak terlalu maksimal mereka hanya akan mendapatkan gaji pokok saja, namun jika karyawan bekerja lebih produktif dan maksimal karyawan akan mendapatkan bonus sesuai kinerjanya.

Piecework:

- Rancangan bayaran insentif di mana para karyawan dibayar untuk setiap unit yang mereka hasilkan
- Banyak digunakan khususnya pada bidang produksi/operasi

Pembayaran ini hanya cocok untuk beberapa perusahaan produksi. Semakin banyak output yang mereka keluarkan sesuai standar semakin banyak bayaran insentif yang mereka dapatkan.

2. 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.

.Imbalan dari itu bisa berwujud maupun tidak berwujud seperti kenaikan bayaran, keamanan pekerjaan, mobilitas yang lebih besar, dan kepuasan karena merasa lebih bernilai dan berharga.

3. 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.

Meskipun setiap perusahaan memiliki keunikan kompetensi-kompetensi inti sendiri sebuah perusahaan layanan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi berikut ini :

1. Berpusat pada tim. membangun hubungan kerja yang produktif di luar maupun dalam organisasi
2. Terdorong oleh hasil. Fokus pada pencapaian tujuan kunci
3. Berdedikasi pada klien. Bekerja sebagai mitra dengan klien internal dan eksternal
4. Inovatif. Menciptakan dan mengimplementasikan ide, produk, layanan dan solusi baru atas permasalahan
5. Siklus cepat. Menunjukkan kemauan untuk bertindak dan bersikap tegas

Senioritas

Lama waktu seorang karyawan bergabung dengan perusahaan, divisi, departemen atau pekerjaan. Meskipun manajemen umumnya mengutamakan kinerja sebagai dasar utama untuk perubahan berkompetensi, serikat pekerjaan cenderung mengutamakan senioritas. Serikat ini biasanya yakin bahwa senioritas memberikan penilaian yang obyektif dan adil. Sedangkan evaluasi kinerja terlalu subyektif karena mungkin manajemen memberikan para karyawan favorit saja.

Pengalaman

Pengalaman memiliki potensi untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk berprestasi. Kemungkinan ini bisa terjadi jika pengalaman yang diperoleh merupakan pengalaman positif. Biasanya pengetahuan dasar dijadikan persyaratan untuk penggunaan yang efektif dari pengalaman seseorang.

4. 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:

1. 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.

Ada beberapa variasi rancangan Pembagian laba.

1. Rancangan saat ini (current plans) memberikan bayaran kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau saham segera setelah laba ditentukan.
2. Rancangan ditangguhkan (deferred plans) melibatkan penempatan pemberian perusahaan sebagai dana yang tidak dapat ditarik, yang dikreditkan ke rekening karyawan individual.

3. Rancangan kombinasi (combination plans) memungkinkan karyawan menerima bayaran sebagai bagian dari laba mereka pada basis saat ini, sembari menangguhkan bayaran sebagai saham mereka

2. 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.

Empat prinsip dasar yang ditekankan scanlon :

1. Identitas. Agar fokus pada keterlibatan karyawan, misi atau tujuan perusahaan harus dikomunikasikan dengan jelas.
2. Kompetisi. Rancangan tersebut membutuhkan standar-standar perilaku kerja yang lebih tinggi dan komitmen keunggulan yang berkelanjutan
3. Partisipasi. Rancangan tersebut memberikan pemanfaatan ide-ide dari para karyawan terdidik dan menerjemahkannya menjadi peningkatan produktivitas.
4. Keadilan. Keadilan tercapai ketika tiga pemangku yang berkepentingan utama, karyawan, pelanggan dan investor berbagi secara finansial dalam peningkatan produktivitas yang dihasilkan program tersebut.

Kompensasi karyawan profesional

Seorang karyawan profesional menjalankan pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi dalam sebuah bidang ilmu, yang biasanya diperoleh melalui program belajar yang lama engan panduan. Contoh: ilmuwan, insinyur, dan akuntan.

Kompensasi perwakilan penjualan

Pendekatan gaji langsung adalah salah satu pendekatan ekstrem dalam kompensasi penjualan. Tenaga penjualan menerima gaji tetap tanpa memandang tingkat penjualannya.

Komisi langsung dimana bayaran seseorang seluruhnya ditetapkan sebagai presentase penjualan.

Kompensasi karyawan tidak tetap

Karyawan tidak tetap sering kali digaji lebih sedikit dibanding karyawan tetap, namun karyawan tak tetap yang merupakan karyawan kontrak independen biasanya menerima gaji lebih banyak. Tetapi kedua kelompok karyawan tersebut menerima tunjangan lebih sedikit.

Kompensasi eksekutif

Gaji pokok

Meskipun tidak mewakili porsi yang besardari paket kompensasi eksekutif, gaji pokok yang diberikan sangatlah penting. Hal ini merupakan faktor yang menentukan standar hidup eksekutif.

Rancangan opsi saham

Rancangan opsi saham adalah insentif dimana para eksekutif bisa membeli sejumlah tertentu saham perusahaan mereka di masa mendatang senilai atau dibawah harga pasar yang berlaku.

Insentif jangka pendek atau bonus

Pembayaran bonus mencerminkan keyakinan manajerial terhadap nilai insentifnya

Bayaran berbasis kinerja

Tunjangan eksekutif

Tunjangan eksekutif mirip dengan tunjangan yang diterima karyawan-karyawan lain, tetapi biasanya lebih berlimpah karena terkait dengan gaji manajer yang lebih tinggi.

Penghasilan tambahan (perks) adalah tunjangan khusus yang diterima sekelompok kecil eksekutif kunci dan dirancang untuk memberi sesuatu yang lebih pada para eksekutif tersebut. Perks meliputi:

- Mobil perusahaan
- Parkir mudah dan bebas biaya
- Layanan limusin
- Perlindungan kejahatan
- Layanan konsultasi
- Pertemuan dan konferensi profesional
- Biaya perjalanan pasangan
- Penggunaan pesawat dan kapal perusahaan
- Tunjangan hiburan rumah
- Tempat tinggal khusus di luar rumah
- Keanggotaan klub
- Makan malam special
- Tiket musiman untuk acara hiburan
- Pembayaran relokasi khusus
- Penggunaan kartu kredit perusahaan
- Penggantian biaya kesehatan
- Penggantian biaya sekolah anak
- Pinjaman tanpa bunga atau bunga rendah