WAGES AND SALARY

CHAPTER 13
PERSONNEL MANAGEMENT & HUMAN RESOURCES
William Werther & Keith Davies (2006), 5th Edition
Singapore. McGraw Hills

INTRODUCTION

- Compensations → what employee receive in exchange for their contribution to organization
- When manage correctly, it helps organization to achieve their goals, obtain, maintain, retain the best employee
- Dissatisfaction in compensationscan cause ;
  - Low productivity
  - Decreasing performance
  - Strike
  - Employee grievances
  - Higher absenteism
  - High turnover

COMPENSATION MANAGEMENT

- Kompensasi adalah salah satu aktivitas SDM yang mudah dimodifikasi sesuai dengan strategi organisasi.
- Kemudahan tersebut disebabkan banyaknya alternatif yang dicakup dalam kebijakan kompensasi.
  - Kompensasi langsung ; gaji, insentif, bagi hasil,
  - Kompensasi tidak langsung ; benefit sampingan (liburan, pelatihan)

COMPENSATION MANAGEMENT OBJECTIVES

- Mendapatkan karyawan yang sesuai kualifikasi
- Mempertahankan karyawan yang produktif
- Menjamin kondisi keadilan internal dan eksternal
- Memberi penghargaan atas perilaku yang dikehendaki
- Mengendelikan biaya
- Sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku
- Menciptakan kesepahaman antara SDM, organisasi, & karyawan
- Menciptakan efisiensi administratif

COMPENSATION MANAGEMENT OBJECTIVES

KEADILAN

- Membantu organisasi dalam mencapai sasaran bisnisnya melalui terciptanya keadilan internal dan eksternal
- Keadilan internal → karyawan dengan pekerjaan yang lebih penting dan atau tanggung jawab yang lebih berat mendapatkan gaji yang lebih baik
- Keadilan eksternal → perbandingan gaji untuk satu jenis pekerjaan tertentu dengan gaji yang secara umum berlaku untuk pekerjaan tersebut di pasar tenaga kerja.
- Mengapa sulit menjaga konsistensi kedua model keadilan tersebut??

COMPENSATION MANAGEMENT OBJECTIVES

- Rekrutmen ingin menawarkan gaji yang lebih baik untuk mendapatkan calon yang sesuai kualifikasi,
- Manajemen ingin menerapkan gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama
- Timbul *trade-off* antara sasaran rekrutmen dengan konsistensi kebijakan

COMPENSATION MANAGEMENT OBJECTIVES

KESESUAIAN DENGAN ATURAN

- Model kompensasi yang diterapkan harus memenuhi syarat hukum yang berlaku
- Di Indonesia, tersedia ketentuan yang mengatur Upah Minimum Regional
- Upah atau gaji yang di atas UMR tidak memiliki aturan yang baku

COMPENSATION MANAGEMENT STEPS

1. **Evaluasi setiap pekerjaan**. Dengan menggunakan hasil analisis jabatan, diharapkan keadilan internal dapat tercapai
2. **Lakukan survei gaji** untuk mendapatkan informasi mengenai gaji di pasar tenaga kerja
3. **Berikan nilai untuk setiap pekerjaan** yang disesuaikan dengan keadilan internal dan eksternal

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- Evaluasi jabatan → prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan
- Faktor yang dipertimbangkan dalam proses evaluasi pekerjaan adalah :
  - Tanggung jawab
  - Ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan
  - Kondisi kerja
  - Besarnya upaya atau kegiatan yang dibutuhkan
- Evaluasi jabatan menentukan pekerjaan mana yang lebih berharga bagi organisasi
- Evaluasi jabatan harus dilakukan oleh orang yang memiliki pengalaman dan terlatih (job analis)

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- Proses evaluasi
  - Individu atau komite mempelajari tugas, tanggung jawab, & kondisi kerja masing2 pekerjaan
  - Setelah informasi diperoleh, setiap pekerjaan disusun berdasarkan hirarki kepentingannya (job ranking, job grading, factor comparison, point system)

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

Job ranking

- Pendekatan paling sederhana dan mudah
- Analis mempelajari hasil analisis jabatan, kemudian membuat peringkat untuk setiap pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingannya dibandingkan dengan pekerjaan lain
- Bersifat subjektif, ada kemungkinan satu elemen dinilai terlalu tinggi atau rendah
- Kurang memperhatikan tingkat kepentingan relatif (misal : petugas OB, sekretaris, dan manajer kantor)
- Sulit digunakan jika pekerjaan yang dibandingkan cukup banyak

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

Job grading

- Disebut juga klasifikasi jabatan.
- Mengelompokkan beberapa pekerjaan ke dalam satu klasifikasi tertentu, yang sesuai dengan gambaran umum yang ada

Tingkat pekerjaan	Deskripsi standar
I	Pekerjaan sederhana dan berulang, dilakukan dalam pengawasan rutin, hanya memerlukan sedikit pelatihan, dan tidak membutuhkan inisiatif (misal : OB, petugas arsip)
II	Pekerjaan sederhana dan berulang, dilakukan dengan pengawasan rutin, memerlukan pelatihan dan ketrampilan. Karyawan diharapkan menunjukkan tanggung jawab atau inisiatif terbatas (misal : bagian perawatan mesin atau petugas administrasi)
III	Pekerjaan sederhana, dgn sedikit variasi, dilakukan dalam pengawasan umum. Memerlukan pelatihan dan ketrampilan khusus, memiliki tanggung jawab dan dibutuhkan tingkat inisiatif untuk mencapai kinerja yang baik

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

Factor comparison

- Analis membandingkan faktor penting dari suatu pekerjaan
- Faktor penting adalah elemen pekerjaan yang umumnya terdapat pada setiap pekerjaan yang dievaluasi (tanggung jawab, tugas, mental, fisik, kondisi kerja)
- Masing2 faktor dibandingkan dan dilakuan perbandingan antar pekerjaan
- Analis membuat kesimpulan yang menentukan tingkat kepentingan suatu pekerjaan

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- 5 tahap dalam model factor comparison
  - Menentukan faktor penting/kritis
  - Menentukan pekerjaan utama (key job). Pekerjaan yang mudah ditemukan dalam pasar tenaga kerja
  - Menentukan alokasi (prosentase) upah bagi pekerjaan utama
  - Menempatkan pekerjaan utama ke dalam diagram factor comparison (halaman 387)
  - Mengevaluasi pekerjaan lain

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

	PEKERJAAN UTAMA				
Faktor Kritis					
	Ahli mesin	**F.lift drvr**	**sekretaris**	**OB**	**Adm**
Tanggung jawab	3.2	1.8	2.4	0.8	1.4
Ketrampilan	4	1.8	2	0.8	1.3
Aspek mental	3	1.2	1.8	0.5	1.4
Aspek fisik	2	1.8	0.7	2.7	0.9
Kondisi kerja	0.7	0.6	0.6	1.9	0.6
Total	12.9	7.2	7.5	6.7	5.6
Tingkat upah	IDR 12.90	IDR 7.20	IDR 7.50	IDR 6.70	IDR 5.60

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- Penjelasan contoh
  - Gaji OB sebesar 6.7, diperoleh dari gabungan faktor kritis yg dimiliki
  - Analis harus memastikan bahwa jumlah yang dicantumkan ke setiap faktor mencerminkan tingkat kepentingannya dibanding faktor lain. Jika untuk ahli mesin ketrampilan dinilai 4 & aspek fisik 2, berarti ketrampilan leib penting
  - Analis juga harus memastikan bahwa jumlah yang dialokasikan kepada satu faktor harus mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya pada pekerjaan lain. Jika aspek tanggung jawab sekretaris dinilai 2,4 dan OB 0,8, maka berarti dlm aspek tersebut sekretaris 3 kali lebih penting dibandingkan OB

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

Point system

- Paling sering digunakan
- Mengevaluasi faktor kritis (compensable) dari tiap pekerjaan, tetapi bukan menggunakan nilai upah. Sebaliknya menggunakan sistem poin
- Meski lebih sulit diterapkan, cara ini lebih akurat karena bisa membandingkan dgn lebih detil

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- Mencakup 6 langkah sbb ;
  - Menentukan faktor kritis
  - Menentukan level setiap faktor (jumlah level ditentukan oleh organisasi)
  - Mengalokasikan poin ke dalam subfaktor
  - Mengalokasikan poin pada level faktor (untuk memudahkan, pergeseran dengan menggunakan jumlah yang sama dapat digunakan)
  - Mengembangkan manual atau penjelasan setiap poin (berisi penjelasan thd msg2 elemen pekerjaan).
  - Contoh pada halaman 390
  - Menerapkan sistem poin
  - Menyusun peringkat pekerjaan berdasarkan total poin yang dimiliki tiap pekerjaan

ANALISIS & EVALUASI JABATAN

- Point system

		LEVEL			
Faktor Kritis		Minimum (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Tinggi (4)
1. Tanggung jawab					
	a. keamanan rekan kerja	25	50	75	100
	b. peralatan dan bahan	20	40	60	80
	c. membantu kyw baru	5	20	35	50
	d. kualitas produk	20	40	60	80
2. Ketrampilan					
	a. pengalaman	45	90	135	180
	b. pendidikan/pelatihan	25	50	75	100
3. aspek upaya					
	a. upaya fisik	25	50	75	100
	b. upaya mental	35	70	105	150
4. Kondisi kerja					
	a. kondisi tidak menyenangkan	20	40	60	80
	b. membahayakan	20	40	60	80
	TOTAL POIN	240	490	740	1000

SURVEY GAJI

- Untuk membandingkan kondisi eksternal cara yang digunakan adalah survey gaji
- Membandingkan gaji suatu organisasi dengan gaji organisasi lain pada industri yang sama
- Membutuhkan biaya besar & informasi sering tidak *uptodate*

PRICING JOBS

- Untuk menentukan level upah yang tepat, peringkat internal dan hasil survey gaji dikombinasikan dengan menggunakan scattergram

TANTANGAN DALAM BIDANG KOMPENSAI

- Kesesuaian dengan strategi organisasi
- Ketidakpastian kondisi pasar dan industri dapat menyebabkan suatu pekerjaan dibayar lebih tinggi/rendah
- Keterlibatan serikat pekerja
- Ketentuan hukum dari pemerintah
- Keselarasan antara karyawan domestik dan asing
- Kerumitan perhitungan produktititas, biaya, dan laba