



KOMPENSASI

TUJUAN PEMBELAJARAN

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda dapat melakukan:

11-1 Menyebutkan faktor-faktor dasar yang menentukan tarif gaji.

11-2 Mendefinisikan dan memberikan contoh caranya melakukan evaluasi pekerjaan.

11-3 Menjelaskan secara rinci cara menetapkan rencana gaji yang kompetitif.

11-4 Menjelaskan bagaimana penetapan harga/gaji pada manajerial dan pekerjaan profesional.

11-5 Menjelaskan perbedaan antara berbasis kompetensi dan rencana pembayaran tradisional.

11-6 Menjelaskan pentingnya imbalan total untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Dalam bisnis bahan makanan, ketika Walmart membuka sebuah toko, reaksi toko terdekat biasanya adalah memotong biaya, khususnya upah dan tunjangan. Jadi seperti Wegman Food Markets, Inc., menambah lebih banyak toko dan semakin bersaing dengan Walmart, manajemennya perlu memutuskan ini: Haruskah kita memotong gaji untuk lebih baik bersaing berdasarkan biaya, atau mengejar strategi kompensasi yang lain? Kita akan lihat bagaimana Wegmans meningkatkan keuntungan dengan menaikkan gaji.

DIMANA KITA SEKARANG...

Setelah Anda menilai dan melatih karyawan Anda, mereka tentu saja mengharapkan bayaran. Pengusaha yang bijaksana tidak menetapkan tingkat gaji secara sembarangan. Gaji setiap karyawan harus sesuai dan masuk akal dalam kaitannya dengan apa yang dilakukan karyawan lain dapatkan, dan ini memerlukan rencana pembayaran. Yang utama Tujuan bab ini adalah untuk menunjukkan caranya untuk menetapkan rencana pembayaran/penggajian. Topik utama yang kami bahas adalah Faktor Dasar Dalam Penentu Tarif Gaji, Metode Evaluasi Pekerjaan, Bagaimana Menciptakan Pasar yang Kompetitif Dalam Paket Penggajian, Gaji Manajerial dan Profesional Pekerjaan, Topik Kontemporer di Kompensasi, dan Total Hadiah untuk Keterlibatan Karyawan. Bab berikutnya fokus secara spesifik pada penggajian untuk kinerja dan rencana insentif.



Faktor Dasar dalam Menentukan Tingkat Gaji

Kompensasi karyawan mencakup segala bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ini memiliki dua komponen utama, pembayaran/penggajian finansial langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan penggajian keuangan tidak langsung (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar pemberi kerja).

Pada gilirannya, pemberi kerja dapat melakukan pembayaran keuangan langsung kepada pekerja berdasarkan pertambahan masa waktu/masa kerja atau berdasarkan kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu masih mendominasi. Keraf biru dan pekerja administrasi menerima upah per jam atau harian, misalnya. Lainnya, seperti manajer atau desainer web, cenderung digaji dan dibayar mingguan, bulanan, atau tahunan.

Opsi pembayaran langsung kedua adalah membayar kinerja. Misalnya, pekerjaan Borongan mengaitkan kompensasi dengan jumlah produksi (atau jumlah “potongan/pieces”) tersebut yang nyata dari pekerja. Komisi penjualan mengaitkan pembayaran dengan penjualan. Banyak rencana gaji perusahaan yang menggabungkan gaji dan insentif berdasarkan waktu.

Dalam bab ini, kami menjelaskan cara merumuskan rencana untuk membayar karyawan berdasarkan masa waktu upah atau gaji. Beberapa faktor harus mempengaruhi desain rencana pembayaran apa pun. Ini termasuk pertimbangan kebijakan strategis, serta pertimbangan kesetaraan, hukum, dan serikat pekerja.

Menyelaraskan Total Imbalan dengan Strategi

Rencana kompensasi pertama-tama harus memajukan tujuan strategis perusahaan—manajemen harus menghasilkan strategi penghargaan yang selaras. Ini berarti menciptakan kemasan kompensasi yang menghasilkan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai strategi daya saing. Dengan kata lain, harus ada “garis pandang” yang jelas di antara masing-masing pihak imbalan dan tujuan bisnis tertentu. Kita akan melihat banyak pengusaha merumuskan strategi imbalan total untuk mendukung tujuan strategis mereka. Imbalan total mencakup gaji secara tradisional, insentif, dan tunjangan, tetapi juga “imbalan”



seperti pekerjaan yang lebih menantang (desain pekerjaan), pengembangan karir, dan pengakuan.

Tabel 11-1 berisi daftar pertanyaan ilustratif yang perlu ditanyakan ketika menyusun strategi berorientasi kebijakan pembayaran.

TABLE 11-1 Do Our Compensation Policies Support Our Strategic Aims?

- What are our strategic aims?
- What employee behaviors and skills do we need to achieve our strategic aims?
- What compensation policies and practices—salary, incentive plans, and benefits—will help to produce the employee behaviors we need to achieve our strategic aims?

HR Beraksi di Hotel Paris

Bahkan tinjauan santai oleh Lisa Cruz dan CFO memperjelas bahwa rencana kompensasi Hotel Paris tidak dirancang untuk mendukung tujuan strategis baru perusahaan. Untuk melihat bagaimana mereka menangani hal ini, lihat kasusnya di halaman 384 bab ini.

Ekuitas dan Dampaknya terhadap Tingkat Gaji

Dalam penelitian di Emory University, peneliti menyelidiki bagaimana reaksi capuchin monkey (monyet) terhadap upah yang tidak adil. Beberapa monyet mendapat anggur manis sebagai imbalan atas usahanya; yang lain mendapat irisan mentimun. Jika seekor monyet menerima sepotong mentimun melihat tetangganya mendapatkan anggur, ia membanting potongan makanan atau menolak makan. Tampaknya bahkan primata yang lebih rendah lagi mungkin menuntut perlakuan adil dalam pembayaran.

Di antara manusia juga, teori motivasi ekuitas mendalilkan bahwa manusia memang demikian termotivasi untuk menjaga keseimbangan antara apa yang mereka anggap sebagai kontribusi mereka dan imbalan mereka. Teori keadilan menyatakan bahwa jika seseorang merasakan suatu ketidakadilan, maka terjadilah ketegangan atau dorongan yang berkembang yang memotivasi dia untuk mengurangi ketegangan dan persepsi ketidakadilan. Penelitian cenderung mendukung teori keadilan/ekuitas, terutama jika diterapkan pada mereka yang dibayar rendah. Misalnya, dalam sebuah penelitian, omzet pembeli eceran jauh lebih rendah ketika pembeli merasakan perlakuan adil dalam hal imbalan dan cara pemberi kerja



mengalokasikan imbalan nya. Membayar lebih terkadang juga bisa menjadi bumerang, mungkin “karena perasaan bersalah atau ketidaknyamanan.”

Dalam kompensasi, seseorang dapat mengatasi keadilan eksternal, internal, individual, dan prosedural.

- Keadilan eksternal mengacu pada perbandingan tingkat gaji suatu pekerjaan di satu perusahaan dengan tingkat gaji pekerjaan di perusahaan lain.
- Keadilan internal mengacu pada seberapa adil tingkat gaji suatu pekerjaan jika dibandingkan dengan pekerjaan lain di perusahaan yang sama (misalnya, gaji manajer penjualan yang adil, jika dibandingkan dengan penghasilan manajer produksi?).
- Keadilan individu mengacu pada kewajaran gaji individu dibandingkan dengan apa yang diperoleh rekan kerjanya untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip di dalam perusahaan, berdasarkan kinerja masing-masing orang.
- Keadilan prosedural mengacu pada “keadilan yang dirasakan dalam proses dan prosedur digunakan untuk membuat keputusan mengenai alokasi gaji.”

Manajer mengatasi masalah keadilan dengan berbagai cara. Mereka menggunakan survei gaji (survei dari apa yang dibayar oleh pemberi kerja lain) untuk memantau dan menjaga keadilan eksternal. Mereka menggunakan analisis pekerjaan dan perbandingan setiap pekerjaan (“evaluasi pekerjaan”) untuk menjaga keadilan internal. Mereka menggunakan penilaian kinerja dan pembayaran insentif untuk menjaga keadilan individu.

Dan mereka menggunakan komunikasi, mekanisme pengaduan, dan partisipasi karyawan untuk membantu memastikan bahwa karyawan memandang proses pembayaran sebagai prosedur yang adil. Beberapa perusahaan mengelola survei sikap untuk memantau kepuasan gaji karyawan. Biasanya pertanyaan termasuk, “Seberapa puaskah Anda dengan gaji Anda?” dan “Faktor apa yang menurut Anda kami yakini digunakan untuk menentukan gaji Anda?” Kebijakan “pembayaran terbuka/open pay policies”—yang mencantumkan penghasilan setiap orang—dapat membantu mengurangi kesenjangan (seperti kesenjangan upah berdasarkan gender), namun jelas dapat menyebabkan perselisihan lainnya. Oleh karena itu beberapa perusahaan menjaga kerahasiaan tingkat gaji. Penelitian tentang kerahasiaan gaji adalah tidak meyakinkan, dan sebagian besar pengusaha tidak memiliki kebijakan upah terbuka. Namun,



kebijakan pemerintah federal mengamanatkan transparansi pembayaran untuk semua bisnis yang memiliki kontrak dengannya. Dan tentu saja untuk keadilan eksternal, situs pembayaran online seperti Salary.com mengecualikan kerahasiaan. Selain “pembayaran terbuka”, beberapa ahli menyarankan setidaknya menjelaskan bagaimana perusahaan menghitung kompensasi.

Pertimbangan Hukum dalam Kompensasi

Pengusaha tidak mempunyai kebebasan dalam merancang rencana pembayaran. Berbagai undang-undang menentukan hal-hal seperti upah minimum, tarif lembur, dan tunjangan. Misalnya, undang undang Davis-Bacon tahun 1931 mengizinkan Menteri Tenaga Kerja menetapkan tingkat upah bagi buruh dan mekanik yang dipekerjakan oleh kontraktor yang bekerja untuk pemerintah federal. Undang undang Kontrak Publik Walsh-Healey tahun 1936 menetapkan standar ketenagakerjaan dasar bagi karyawan yang bekerja kontrak di pemerintahan mana pun dengan besaran lebih dari \$10.000. Ini berisi upah minimum, jam maksimum, dan keamanan dan ketentuan kesehatan, dan memerlukan upah setengah jam untuk bekerja lebih dari 40 jam seminggu.

Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 menyatakan bahwa tindakan diskriminasi yang dilakukan oleh pemberi kerja adalah melanggar hukum terhadap individu mana pun sehubungan dengan perekrutan, kompensasi, syarat, ketentuan, atau hak istimewa pekerjaan karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal negara. Kita akan melihat selanjutnya pada undang-undang penting terkait kompensasi lainnya.

UNDANG-UNDANG STANDAR KETENAGAKERJAAN YANG ADIL 1938

Awalnya Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil disahkan pada tahun 1938 dan diubah berkali-kali, memuat upah minimum, maksimum jam kerja, upah lembur, upah yang setara, pencatatan, dan ketentuan pekerja anak yang familier bagi sebagian besar pekerja. Hal ini mencakup hampir seluruh pekerja AS yang bekerja di bidang produksi dan/atau penjualan barang untuk perdagangan antarnegara dan luar negeri. Selain itu, pekerja pertanian dan mereka yang dipekerjakan oleh perusahaan ritel dan jasa tertentu yang lebih besar ikut disertakan. Undang-undang standar ketenagakerjaan yang adil di negara bagian mencakup



sebagian besar perusahaan yang tidak tercakup dalam Undang-Undang Standar Perburuhan yang Adil (FLSA) tersebut.

Salah satu ketentuan umum mengatur upah lembur. Dikatakan bahwa majikan harus membayar lembur dengan tarif setidaknya satu setengah kali gaji normal untuk setiap jam kerja diatas 40 jam dalam seminggu kerja. Jadi, jika seorang pekerja yang tercakup dalam undang-undang tersebut bekerja 44 jam dalam satu minggu, dia harus dibayar untuk 4 jam tersebut dengan tarif yang setara dengan satu setengah kali lipat tarif dasar per jam atau mingguan yang akan diperoleh orang tersebut selama 40 jam. Misalnya, jika orang tersebut berpenghasilan \$12 per jam (atau \$480 untuk 40 jam seminggu), dia akan dibayar dengan tarif \$18 per jam (\$12 kali 1,5) untuk masing-masing dari 4 jam kerja lembur, atau \$72 (\$18 kali 4) untuk 4 jam tambahan. Jika karyawan tersebut malah menerima cuti untuk jam lembur, pemberi kerja harus menghitung jumlah jam yang diberikan dengan tarif satu setengah kali (libur 6 jam untuk 4 jam lembur dalam kasus kami), sebagai pengganti upah lembur. FLSA mengamanatkan ganti rugi khusus terhadap pemberi kerja yang menekan pekerja untuk bekerja lembur tanpa dibayar.

KETAHUI HUKUM KETENAGAKERJAAN ANDA

Hari Kerja

Pengusaha harus mewaspadai karyawan yang datang lebih awal atau pulang terlambat, jangan sampai terjadi hal yang tidak diinginkan dimana waktu ekstra yang dihabiskan di properti mewajibkannya untuk memberi kompensasi kepada karyawan untuk waktu itu.

Misalnya, seorang karyawan yang rajin mungkin pulang kerja lebih awal dan kerja lebih awal, katakanlah, 20 menit sebelum harinya benar-benar mulai melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti menyusun daftar klien yang harus dihubungi hari itu.

Tyson Foods baru-baru ini membayar lebih dari \$12 juta untuk menyelesaikan gugatan oleh para pekerja yang mengatakan bahwa mereka seharusnya dibayar untuk waktu yang dihabiskan untuk memasang dan melepas perlengkapan kerja pelindung mereka. Meskipun tidak ada aturan yang tegas, beberapa pengadilan mengikuti aturan bahwa karyawan yang datang 15 menit atau lebih lebih awal dianggap bekerja kecuali pemberi kerja dapat membuktikan sebaliknya. Jika menggunakan jam waktu (time clocks), pemberi kerja harus



memberikan instruksi karyawan tidak masuk lebih dari 5–10 menit lebih awal (atau terlambat 5–10 menit).

Ponsel pintar memberi pengusaha alasan lebih lanjut untuk mencatat jam kerja pekerja dengan cermat. Aplikasi Departemen Tenaga Kerja memungkinkan karyawan melacak jam kerja mereka. Departemen Kepolisian Chicago membagikan ponsel pintar kepada petugasnya. Seorang petugas kemudian menggugat, mengklaim dia tidak dibayar lembur untuk jam kerja yang dia habiskan diluar jam kerja menggunakan ponsel pintarnya. Vendor seperti Pacific Timesheet (www.pacifictimesheet.com) menyediakan lembar waktu penggajian seluler. Di luar kantor, karyawan dapat mengisinya melalui iPhone mereka atau perangkat serupa. Jam waktu baru mengurangi “buddy punching” dengan instan foto dan sensor biometrik.

FLSA juga menetapkan upah minimum. Hal ini menetapkan angka batas bagi karyawan yang dilindungi oleh undang undang (dan biasanya menaikkan upah bagi hampir semua pekerja ketika Kongres menaikkan upah minimal). Upah minimum adalah \$7,25 pada tahun 2018. Banyak negara bagian memiliki upah minimumnya sendiri. Misalnya, upah minimum pada tahun 2018 adalah \$10,50 di California dan \$11,00 Massachusetts. Negara Bagian New York sedang memperdebatkan kenaikan upah minimumnya menjadi \$15 per jam. Berbagai kota telah menetapkan upah minimumnya sendiri (yang lebih tinggi). Di bawah peraturan federal yang baru, pekerja dengan kontrak federal mendapat penghasilan minimal \$10,10 per jam. Ketentuan pekerja anak FLSA melarang mempekerjakan anak di bawah umur antara 16 dan 18 tahun dalam pekerjaan berbahaya, dan dengan hati-hati membatasi mempekerjakan mereka yang berusia di bawah 16 tahun. Banyak sekali perusahaan saat ini yang membayar pekerjajanya sebagai “kontraktor independen” dibandingkan sebagai karyawan. Fitur Hukum Ketenagakerjaan Anda (halaman 354) menjelaskan tentang membayar pekerja jenis ini.

EXEMPT/NONEEXEMPT

Kategori karyawan tertentu dikecualikan dari FLSA atau ketentuan-ketentuan tertentu dalam undang-undang tersebut, dan khususnya dari ketentuan-ketentuan lembur dalam undang-undang tersebut. Mereka adalah “karyawan yang dikecualikan.” Pengecualian seseorang tergantung pada tanggung jawabnya, tugas, dan gaji. Eksekutif yang bonafid, administratif (seperti manajer kantor), dan karyawan profesional (seperti arsitek) umumnya dibebaskan



dari upah minimum dan persyaratan lembur dari undang-undang tersebut. Seorang pekerja kerah putih yang berpenghasilan lebih dari \$100,000 dan melakukan salah satu tugas pengecualian administratif, eksekutif, atau profesional secara otomatis tidak memenuhi syarat untuk upah lembur. Karyawan lain umumnya dapat memperoleh penghasilan hingga \$23.660 per tahun dan masih secara otomatis mendapatkan upah lembur (begitulah sebagian besar karyawan berpenghasilan kurang dari \$455 per minggu tidak ada pengecualian dan mendapat penghasilan lembur). Gambar 11-1 mencantumkan beberapa contoh pekerjaan yang biasanya dikecualikan dan tidak dikecualikan.

FIGURE 11-1 Some Typical Exempt, Nonexempt Job Titles

EXEMPT	NONEXEMPT
Lawyers	Paralegals
Medical doctors	Accounting clerks
Dentists	Bookkeepers
Engineers (with degrees)	Licensed practical nurses
Teachers	Clerical employees
Scientists	Most secretaries (although some, such as the CEO's secretary, might be exempt)
Registered nurses	Lab technicians
General managers	
Pharmacists	
Administrative employees*	

* The administrative exemption is designed for relatively high-level employees whose main job is to "keep the business running." Examples of administrative functions, whose high-level employees may typically be exempt, include labor relations and personnel (human resources employees), payroll and finance (including budgeting and benefits management), records maintenance, accounting and tax, marketing and advertising (as differentiated from direct sales), quality control, public relations (including shareholder or investment relations, and government relations), legal and regulatory compliance, and some computer-related jobs (such as network, Internet, and database administration).

Pada tahun 2016, pemerintahan Obama mengamanatkan pengecualian peraturan lembur yang baru. Alih-alih ambang batas gaji \$23,660 per tahun (di bawahnya pada dasarnya setiap orang bekerja memenuhi syarat untuk upah lembur) ambang batas baru adalah \$47,476; pada dasarnya siapa pun berpenghasilan di bawah \$47.476 harus dibayar lembur.

Seorang hakim federal memblokir aturan lembur yang baru, dan untuk saat ini perubahan tersebut ditangguhkan. Tampaknya Menteri Tenaga Kerja saat ini mungkin setuju bahwa \$23.660 terlalu rendah bahwa lonjakan hingga lebih dari \$47.476 adalah hal yang berlebihan, sehingga kenaikan apa pun mungkin lebih kecil. Namun demikian sampai batas tertentu perdebatannya masih bisa diperdebatkan. Banyak perusahaan, termasuk Walmart, tampaknya mengalami hal tersebut dan menerima aturan baru tersebut. Walmart, misalnya, menaikkan gaji para manajer hingga melebihi angka ambang batas \$47,476 tersebut.



Jika seorang karyawan dikecualikan dari ketentuan upah minimum FLSA, maka dia juga dibebaskan dari ketentuan upah lemburnya. Namun, ada karyawan tertentu yang selalu dikecualikan dari ketentuan upah lembur. Diantaranya adalah karyawan bidang pertanian, pekerja rumah tangga yang tinggal serumah, supir taksi, dan karyawan bioskop.

Mengidentifikasi pengecualian itu rumit. Seperti disebutkan, beberapa pekerjaan—misalnya, manajer puncak dan pengacara—jelas dikecualikan, sementara yang lainnya—seperti pekerja kantor yang mendapat penghasilan kurang dari \$23.660 (per 2018) per tahun—jelas tidak dikecualikan. Namun lebih dari itu, seseorang harus meninjau pekerjaan tersebut sebelum mengklasifikasikannya sebagai pekerjaan yang dikecualikan atau tidak ada pengecualian. Gambar 11-2 menyajikan prosedur untuk membuat keputusan ini. Pastikan, misalnya, bahwa pekerjaan itu saat ini pada kenyataannya memerlukan, katakanlah, tugas pengawasan/manager yang dikecualikan.

Tuntutan hukum pengecualian FLSA sedang meningkat. “Pengawas/Manager” mengatakan bahwa mereka tidak melakukan hal pengecualian tersebut karena mereka tidak benar-benar mengawasi dua karyawan atau lebih. Mahkamah Agung AS memutuskan bahwa perwakilan penjualan perusahaan obat yang memanggil dokter yang dikecualikan dari tenaga penjualan luar FLSA.

KETIMPANGAN DAN UPAH MINIMUM

Jamie Dimon, Ketua dan CEO JP Morgan Chase & Company menulis artikel untuk The New York Times; dia berpendapat bahwa bertahun-tahun stagnasi upah telah menyebabkan ketimpangan pendapatan, dan sebagian orang mempunyai pendapatan yang jauh lebih tinggi daripada yang lain. Beberapa calon presiden 2016 melontarkan argumen serupa. Banyak pemerintah kota dan pengusaha yang berupaya menaikkan upah minimum lokal. Dewan Kota San José, California, memilih untuk menaikkan minimum lokal menjadi \$15.

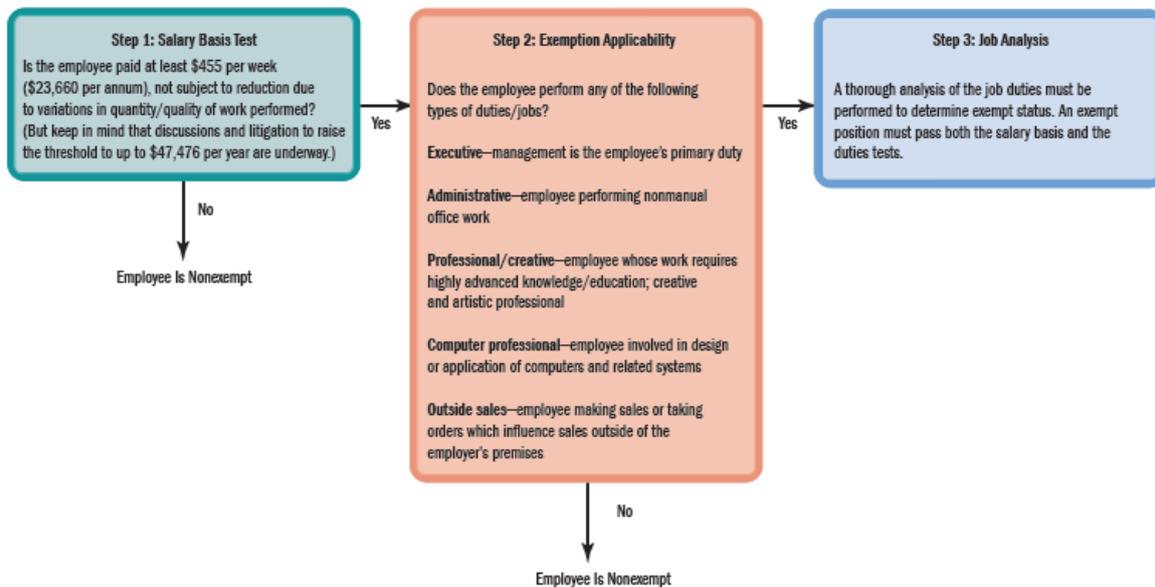


FIGURE 11-2 Who Is Exempt?; Who Is Not Exempt?

Source: Based on www.flsa.com/coverage.html, accessed August 5, 2011; <https://webapps.dol.gov/elaws/whd/flsa/screen75.asp>; www.dol.gov/whd/overtime/fs17a_overview.pdf, both accessed August 9, 2018.

Walmart mengatakan secara sepihak akan membayar semua pekerja per jamnya di AS setidaknya \$10 per jam. McDonald's mengatakan akan menaikkan upah minimum setidaknya satu dolar lebih tinggi dari upah minimum kota setempat di semua toko milik perusahaan. MetLife baru saja menetapkan upah minimum \$15 untuk karyawannya. Beberapa ekonom berpendapat bahwa upah minimum yang lebih tinggi mengurangi peluang pekerja berupah rendah (seperti generasi muda) akan dipekerjakan. Namun terjadi peningkatan sejumlah perusahaan —termasuk Walmart—tampaknya setuju agar ketimpangan pendapatan perlu diatasi.

KETAHUI HUKUM KETENAGAKERJAAN ANDA

Kontraktor Independen

Apakah seseorang adalah karyawan atau kontraktor independen adalah kekhawatiran yang berkelanjutan bagi pemberi kerja. Misalnya, pengadilan federal memutuskan bahwa sebagian besar perusahaan FedEx sekitar 15.000 pemilik-operator pengirim barang adalah kontraktor independen, bukan karyawan. Mengapa mengklaim bahwa seseorang adalah kontraktor independen? Karena ketentuan Lembur FLSA dan sebagian besar persyaratan lainnya tidak berlaku, dan pemberi kerja tidak perlu membayar kompensasi pengangguran, pajak gaji, pajak Jaminan Sosial, atau kota, negara bagian, dan pajak pendapatan federal atau



kompensasi pekerja wajib untuk pekerja tersebut. Masalahnya adalah banyak pihak yang disebut sebagai hubungan kontraktor independen tidak melakukan hubungan kontraktor independen. Secara umum, seorang individu adalah kontraktor independen jika pembayar mempunyai hak untuk mengendalikan atau mengarahkan hanya hasil pekerjaan dan bukan apa yang akan dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan. Namun, tidak ada aturan tunggal atau tunggal tes. Sebaliknya, pengadilan melihat situasi secara keseluruhan. Pertimbangan utamanya adalah ini: semakin majikan mengontrol apa yang dilakukan pekerja dan bagaimana dia melakukannya, semakin besar kemungkinan besar pengadilan akan memutuskan pekerja tersebut sebagai pekerja. Gambar 11-3 mencantumkan beberapa faktor-faktor yang akan dipertimbangkan oleh pengadilan. IRS mencantumkan peraturan di situsnya.



Uber menghadapi tuntutan hukum bahwa pengemudinya adalah karyawan, bukan kontraktor independen.

FIGURE 11-3 Independent Contractor or Employee Checklist

Source: Adapted from information in IRS, Employer's Supplemental Tax Guide, <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15a.pdf> accessed June 6, 2017.

The main question is, how much control does the employer exert over the person at work? Facts that provide evidence of the degree of control/independence fall into three categories: behavioral control, financial control, and relationship of the parties. Affirmative answers below generally suggest "independent contractor."

Behavioral control: Does the business direct and control how the worker does the task, such as:	Independent Contractor	Employee
1. When and where to do the work.		
2. What tools or equipment to use.		
3. What workers to hire or to assist with the work.		
4. Where to purchase supplies and services.		
5. Whether the business has retained the right to control the details of a worker's performance or instead has given up that right.		
<i>Financial control: Does the business control the business/financial aspects of the worker's job, such as:</i>		
6. The extent to which the worker has unreimbursed business expenses.		
7. The extent of the worker's investment.		
8. The extent to which the worker makes his or her services available to other businesses in the relevant market.		
9. Whether the worker is not generally guaranteed a regular wage amount for an hourly, weekly, or other period of time.		
10. The extent to which the worker can realize a profit or loss.		
<i>Questions regarding the parties' relationship include:</i>		
11. Whether the business does not provide the worker with employee-type benefits, such as insurance, a pension plan, vacation pay, or sick pay.		
12. Whether there's no expectation that the relationship will continue indefinitely, rather than for a specific project or period.		

Untuk meminimalkan risiko kesalahan klasifikasi kontraktor independen, pemberi kerja harus melaksanakan perjanjian tertulis dengan semua kontraktor independen; kamu akan menemukan sampel secara online. Selain itu, pemberi kerja tidak boleh memaksakan atau mencoba menerapkan aturan kerja untuk melarang kontraktor independen bekerja untuk orang lain. Mereka seharusnya membutuhkan kontraktor independen untuk menyediakan peralatan mereka sendiri dan digabungkan secara terpisah badan ushanya. Karena Undang-Undang Perawatan menjangkau pemberi kerja dengan 50 karyawan atau lebih, lembaga-lembaga pemerintah telah mengamati lebih dekat pemberi kerja independent



kontraktor. Untuk meminimalkan masalah, beberapa pengusaha mempunyai perusahaan penempatan staf yang memasok lebih banyak tenaga kerja, sehingga tetap berada di bawah batas 50 karyawan.

SDM DAN EKONOMI GIG: ADALAH KARYAWAN GIG ATAU INDEPENDEN KONTRAKTOR?

Beberapa tahun lalu, pengemudi Uber dan Lyft mengajukan gugatan di California, menuntut agar mereka diperlakukan sebagai karyawan dibanding sebagai kontraktor independen. Perusahaan-perusahaan tersebut berpendapat bahwa mereka adalah kontraktor independen yang mampu bekerja (atau tidak) sepuasnya, memulai dan berhenti kapan pun mereka mau, dan menggunakan mobil mereka sendiri.

Namun jawabannya tidak jelas. Meskipun benar bahwa ada banyak hal yang “independen” tentang apa yang dilakukan pengemudi, pengacara pengemudi mengatakan bahwa Lyft dan Uber mengontrol apa yang dilakukan pengemudi di tempat kerja. Misalnya, algoritme dan sistem mengontrol perjalanan apa yang dapat diterima atau ditolak oleh pengemudi, serta rute yang dilaluinya, berapa banyak yang dapat mereka hasilkan, dan bahkan bagaimana mereka dievaluasi (di bawah nilai rata-rata sekitar 4,5 bintang, pengemudi berada dalam bahaya penonaktifan.) Kasus diselesaikan di luar pengadilan. Uber setuju untuk membayar sekitar \$100 juta untuk pengemudi di negara bagian tertentu dan membiarkan mereka meminta tip; Namun, penyelesaiannya tetap membiarkan pengemudi sebagai kontraktor independen. Proses hukum serupa terus berlanjut. Dua pengadilan banding federal baru-baru ini memutuskan bahwa beberapa pengemudi FedEx adalah karyawan, bukan kontraktor independen. Dalam kasus lain, seorang arbiter memutuskan pengemudi Uber adalah kontraktor independen. Keputusan California baru-baru ini mungkin memudahkan pengemudi untuk mendesak status karyawan.

Bahkan di tempat kerja tradisional, terdapat beberapa ambiguitas tentang cara membedakan pekerja kontraktor independen dan karyawan. Saat ini, pekerja pertunjukan sering kali bebas datang dan pergi sesuka mereka dan berhenti kapan saja, namun di tempat kerja, algoritme komputer mengontrol upaya mereka dengan ketat. Oleh karena itu, ini lebih sulit membedakan antara karyawan dan kontraktor independen. Kongres tampaknya kurang cenderung membatasi penggunaan kontraktor independen. Perusahaan ini sedang



mempertimbangkan undang-undang gig/issue economy yang baru, namun belum mengambil tindakan hingga saat ini. Kemungkinan akan ada lebih banyak tuntutan hukum.

1963 EQUAL PAY ACT

Equal Pay Act, sebuah amandemen terhadap Undang Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil menyatakan bahwa pekerja dengan jenis kelamin yang sama tidak boleh dibayar dengan upah yang lebih rendah dari yang dibayarkan kepada karyawan lawan jenis untuk melakukan pekerjaan yang kira-kira setara. Secara khusus, jika pekerjaan tersebut memerlukan keterampilan, usaha, dan tanggung jawab yang sama dan melibatkan pekerjaan serupa.

Dalam kondisi ini, pekerja dari kedua jenis kelamin harus menerima upah yang sama, kecuali terdapat perbedaan gaji berasal dari sistem senioritas, sistem prestasi, kuantitas atau kualitas produksi, atau “faktor apa pun selain jenis kelamin”.

UNDANG-UNDANG KEAMANAN PENDAPATAN PENSIUN KARYAWAN 1974

Ditujukan untuk melindungi dana pensiun pekerja, Undang-Undang Keamanan Pendapatan Pensiun Karyawan (ERISA) diatur pembuatannya untuk perusahaan yang dikelola pemerintah dan dibiayai oleh pemberi kerja untuk melindungi pekerjanya dari kegagalan program pensiun majikan mereka. Ini juga menetapkan peraturan mengenai hak vesting (vesting mengacu pada ekuitas atau kepemilikan yang dibangun karyawan di masa rencana pensiun mereka jika pekerjaan mereka dihentikan sebelum pensiun). ERISA juga mengatur hak portabilitas (pengalihan hak karyawan dari satu organisasi ke organisasi lain). Ini juga berisi standar fidusia untuk mencegah ketidakjujuran dalam pendanaan program pensiun.

UNDANG-UNDANG LAIN YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Berbagai undang-undang lain mempengaruhi keputusan kompensasi. Misalnya, Diskriminasi Usia dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan melarang diskriminasi usia terhadap karyawan yang berusia 40 tahun ke atas dalam segala aspek pekerjaan, termasuk kompensasi. Undang-



Undang Penyangang Disabilitas Amerika melarang diskriminasi terhadap penyandang disabilitas yang memenuhi syarat dalam semua aspek pekerjaan.

Undang-Undang Cuti Keluarga dan Medis bertujuan untuk memberikan hak kepada karyawan yang memenuhi syarat, baik laki-laki maupun perempuan, untuk mengambil cuti hingga 12 minggu yang tidak dibayar dan dilindungi pekerjaan untuk melahirkan anak atau untuk perawatan anak, pasangan, atau orang tua. Dan berbagai perintah eksekutif mengharuskan pengusaha yang merupakan kontraktor atau subkontraktor pemerintah federal untuk tidak boleh melakukan diskriminasi bidang pekerjaan tertentu, termasuk kompensasi.

Setiap negara bagian memiliki undang-undang kompensasi pekerjaannya sendiri. Tujuan tersebut antara lain memberikan penghasilan yang cepat, pasti, dan wajar kepada korban kecelakaan kerja. Undang-Undang Jaminan Sosial tahun 1935 (sebagaimana telah diubah) mengatur kompensasi pengangguran untuk pekerja yang menganggur bukan karena kesalahan mereka sendiri hingga 26 minggu, dan untuk manfaat pensiun. (Kita akan membahas manfaat Jaminan Sosial di bab selanjutnya.) Undang-undang pemotongan upah federal membatasi jumlah pendapatan karyawan yang diberikan pemberi kerja dapat menahan (garnish) per minggu, dan melindungi pekerja dari pemecatan karena penahan upah/garnish.

Pengaruh Serikat Pekerja terhadap Keputusan Kompensasi

Undang-undang serikat pekerja dan hubungan kerja juga mempengaruhi rancangan rencana gaji. Undang-Undang Hubungan Buruh Nasional Tahun 1935 (Undang-Undang Wagner) memberikan hak kepada karyawan untuk berserikat dan berserikat melakukan tawar-menawar secara kolektif. Secara historis, tingkat upah telah menjadi isu utama tawar-menawar secara kolektif. Namun, serikat pekerja juga menegosiasikan isu-isu terkait gaji lainnya, termasuk waktu istirahat dengan gaji, jaminan pendapatan (bagi mereka yang bekerja di industri dengan PHK berkala), penyesuaian biaya hidup, dan manfaat perawatan kesehatan. Undang-Undang Wagner membentuk Dewan Hubungan Perburuhan Nasional (NLRB) untuk mengawasi praktik pemberi kerja dan memastikan bahwa pekerja menerima hak-hak mereka. Untuk melakukan hal ini, pengusaha harus memberikan kepada serikat pekerja “informasi yang relevan dan diperlukan” kepada serikat pekerja melaksanakan tugasnya. Hal ini termasuk memberikan penjelasan tertulis kepada serikat pekerja “kurva upah” pemberi



kerja—grafik yang menghubungkan pekerjaan dengan tingkat gaji. Serikat pekerja juga berhak mengetahui gaji anggota.

Kebijakan Pembayaran

Strategi kompensasi pemberi kerja akan terwujud dalam kebijakan gaji. Misalnya, mungkin kebijakan rumah sakit ternama seperti Johns Hopkins adalah membayar perawat 20% lebih tinggi dari upah pasar. Pengusaha memerlukan kebijakan mengenai berbagai hal terkait kompensasi. Ini akan mencakup, misalnya, cara menetapkan gaji pokok (di bawah, sesuai, atau di atas harga pasar); karyawan mana (jika ada) yang bisa mendapatkan opsi saham; bagaimana memberikan kenaikan gaji; bagaimana caranya menangani cuti untuk dinas militer, tugas juri, dan hari libur; dan apakah akan menekankan senioritas atau kinerja melalui kenaikan gaji tahunan (misalnya, dibutuhkan waktu 18 tahun untuk pegawai federal AS untuk maju dari langkah 1 ke langkah 9 dari skala gaji pemerintah). Fitur Wegmans Food Markets yang menyertainya menggambarkan dampak kebijakan pembayaran kinerja suatu perusahaan.

PENINGKATAN KINERJA: KONTEKS STRATEGIS

Pasar Makanan Wegmans

Manajemen kompensasi yang strategis berarti merumuskan paket imbalan total yang menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Wegmans mencontohkan hal ini. Perusahaan ini bersaing di sektor makanan ritel, dimana margin keuntungannya tipis dan ketika pesaing dan raksasa online seperti Walmart menurunkan biaya dan harga. Reaksi pesaing biasanya adalah memotong tunjangan dan biaya karyawan. Wegmans mengambil pendekatan berbeda. Nomor 2 dari 100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja menurut Fortune, Wegmans memandang tenaga kerjanya sebagai bagian yang tidak terpisahkan mencapai tujuan strategis perusahaan Wegmans untuk mengoptimalkan layanan sekaligus mengendalikan biaya dengan meningkatkan sistem dan produktivitas. Misalnya, seorang pegawai departemen produk susu merancang cara baru untuk mengatur lebih dingin, sehingga meningkatkan pemesanan dan pengendalian inventaris. Perusahaan menawarkan tingkat gaji di atas pasar, asuransi kesehatan yang terjangkau, dan berbagai tunjangan karyawan. Oleh karena itu, kebijakan gaji



Wegmans bertujuan untuk mencapai hal menghasilkan perilaku karyawan dengan produktivitas tinggi yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya tujuan strategis. Kemungkinan besar kebijakan pembayarannya adalah salah satu alasan profitabilitas Wegmans yang luar biasa. Misalnya, pergantian karyawannya (sekitar 6% untuk pekerja penuh waktu) jauh di bawah rata-rata industri secara keseluruhan, yaitu sekitar 47%. Rata-rata tokonya (yang luasnya sekitar 120.000 kaki persegi jauh lebih besar dibandingkan toko pesaingnya), penjualan sekitar \$950.000 seminggu (dibandingkan dengan rata-rata nasional sebesar \$361.564), atau sekitar \$49 juta dalam penjualan setiap tahunnya, dibandingkan dengan penjualan bahan makanan di toko Walmart pada umumnya sebesar \$23,5 juta. Seperti yang dikatakan oleh kepala sumber daya manusia Wegmans, karyawan yang baik menjamin produktivitas yang lebih tinggi, dan itu berarti hasil laba yang lebih baik.

GEOGRAFI

Bagaimana cara memperhitungkan perbedaan geografis dalam biaya hidup adalah hal lain dalam masalah kebijakan gaji yang besar. Misalnya, gaji pokok rata-rata untuk seorang supervisor kantor berkisar dari sekitar \$49.980 di Florida hingga \$60.980 di New York.

Pengusaha menangani perbedaan biaya hidup bagi penerima transfer dengan beberapa cara. Salah satunya adalah membayar selisih biaya berkelanjutan selain alokasi satu kali. Misalnya, seorang pemberi kerja membayar selisih sebesar \$6.000 per tahun kepada orang yang berpenghasilan \$35.000 hingga \$45.000 yang ditransfer dari Atlanta ke Minneapolis. Yang lain hanya menaikkan gaji pokok karyawan tersebut. Fitur yang menyertai kompensasi ekspatriat karyawan memperluas hal ini.

■MENINGKATKAN KINERJA: PRAKTIK SDM DI SELURUH DUNIA

Memberikan Kompensasi kepada Karyawan Asing

Pertanyaan mengenai perbedaan biaya hidup mempunyai arti penting bagi perusahaan multinasional, di mana biaya berkisar dari, katakanlah, Perancis hingga Zambia. Tantangannya adalah mempertahankan standar ekspatriat tinggal di luar negeri.

Bagaimana seharusnya perusahaan multinasional memberi kompensasi kepada pekerja asing—yang dikirim ke luar negeri? Dua kebijakan dasar kompensasi internasional yang



populer: neraca atau rencana berbasis rumah (home based salary plan), dan rencana berbasis host based salary plan).

Dengan rencana gaji berbasis rumah (home based salary plan), gaji pokok penerima transfer internasional mencerminkan gaji di negaranya. Majikan kemudian menambahkan tunjangan untuk perbedaan biaya hidup—biaya perumahan dan sekolah, misalnya, untuk “membuat karyawan menjadi utuh.” Di antara keuntungan lainnya, pendekatan ini menghindari harus mengubah gaji berbasis rumah karyawan.

Dalam rencana berbasis tuan rumah (host based salary plan), perusahaan mengikat gaji pokok penerima transfer internasional dengan struktur gaji pokok negara tuan rumah. Dengan kata lain, manajer dari New York yang dikirim ke Prancis akan mendapatkan gaji pokoknya diubah menjadi gaji pokok yang berlaku untuk posisi tersebut di Prancis, dan tidak mempertahankan Gaji pokok New York. Perusahaan sering kali menangani biaya hidup, perumahan, sekolah, dan tunjangan lainnya di sini juga. Sebagian besar perusahaan multinasional menetapkan rencana gaji ekspatriat berdasarkan kondisi asal mereka (home based). (Jadi, seorang manajer Prancis yang ditugaskan ke Kiev oleh perusahaan multinasional AS umumnya akan memiliki gaji pokok yang mencerminkan struktur gaji di negara asal manajer, dalam hal ini Prancis.) Selain itu, biasanya mendapat tunjangan termasuk tunjangan biaya hidup, relokasi, perumahan, pendidikan, dan kesulitan (untuk negara-negara yang lebih menantang). Majikan juga biasanya membayar beban pajak tambahan yang diakibatkannya dari pajak, manajer bertanggung jawab melebihi pajak yang harus dibayar negara asal.

Metode Evaluasi Pekerjaan

Pengusaha menggunakan dua pendekatan dasar untuk menetapkan tingkat upah: pendekatan berbasis pasar dan metode evaluasi pekerjaan. Banyak perusahaan, terutama perusahaan kecil, hanya menggunakan pendekatan strategi pasar. Hal ini dilakukan dengan melakukan survei gaji formal atau informal untuk menentukan apa yang dibayar oleh pihak lain di pasar tenaga kerja terkait untuk pekerjaan tertentu. Mereka kemudian menggunakan angka-angka ini untuk menentukan harga pekerjaan mereka sendiri. Metode evaluasi pekerjaan melibatkan penugasan nilai-nilai untuk setiap pekerjaan perusahaan. Proses ini membantu menghasilkan rencana pembayaran yang mana Gaji setiap pekerjaan adalah adil berdasarkan upah yang



dibayar oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan tersebut dan berdasarkan pada nilai setiap pekerjaan bagi pemberi kerja.

Evaluasi pekerjaan adalah perbandingan pekerjaan yang formal dan sistematis untuk menentukan nilai suatu pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan. Evaluasi pekerjaan pada akhirnya menghasilkan struktur atau hierarki upah atau gaji (ini menunjukkan tingkat gaji untuk berbagai pekerjaan atau kelompok pekerjaan). Prinsip dasar evaluasi pekerjaan ini adalah : Pekerjaan yang memerlukan kualifikasi lebih besar, tanggung jawab lebih besar, dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks harus menerima gaji yang lebih besar dibandingkan pekerjaan dengan persyaratan yang lebih rendah.

Prosedur dasar evaluasi pekerjaan adalah membandingkan pekerjaan satu sama lain, misalnya, dalam hal upaya yang diperlukan, kompleksitas pekerjaan, dan keterampilan. Misalkan Anda tahu (berdasarkan evaluasi pekerjaan Anda) nilai relatif dari pekerjaan-pekerjaan utama di perusahaan Anda. Anda kemudian melakukan survei gaji untuk melihat apa yang dibayar orang lain untuk pekerjaan serupa. Dengan menggabungkan informasi dari evaluasi pekerjaan dan dari survei gaji, Anda siap membantu cara untuk mampu menciptakan rencana pembayaran yang kompetitif di pasar—rencana yang sesuai dengan gaji dan tarif yang adil baik secara internal (berdasarkan nilai relatif setiap pekerjaan) dan secara eksternal (dengan kata lain, bila dibandingkan dengan apa yang dibayar oleh pemberi kerja lain).

Faktor yang Dapat Dikompensasi

Anda dapat menggunakan dua pendekatan dasar untuk membandingkan nilai beberapa pekerjaan. Pertama, kamu mungkin memutuskan bahwa satu pekerjaan lebih penting daripada pekerjaan lainnya, dan tidak menggali lebih dalam.

Sebagai alternatif, Anda dapat membandingkan pekerjaan dengan berfokus pada faktor dasar pekerjaan tertentu yang mempunyai kesamaan. Pakar manajemen kompensasi menyebutnya sebagai faktor kompensasi. Ini adalah faktor-faktor yang menentukan bagaimana pekerjaan dibandingkan satu sama lain, dan yang menentukan gaji untuk setiap pekerjaan.



Beberapa pengusaha mengembangkan faktor kompensasi mereka sendiri. Namun sebagian besar menggunakan faktor yang dipopulerkan oleh sistem evaluasi pekerjaan yang dikemas atau oleh undang-undang federal. Misalnya, Equal Pay Act menggunakan empat faktor yang dapat diberi kompensasi—keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Metode ini dipopulerkan oleh perusahaan konsultan Hay yang menekankan tiga faktor: pengetahuan, pemecahan masalah, dan akuntabilitas. Walmart menggunakan pengetahuan, keterampilan pemecahan masalah, dan persyaratan akuntabilitas.

Memilih faktor kompensasi memainkan peran besar dalam evaluasi pekerjaan. Anda biasanya membandingkan setiap pekerjaan dengan semua pekerjaan yang sebanding menggunakan faktor kompensasi yang sama. Namun, faktor kompensasi yang Anda gunakan bergantung pada pekerjaan dan metode evaluasi pekerjaan. Misalnya, “pengambilan keputusan” mungkin masuk akal untuk pekerjaan seorang manajer, namun tidak untuk pekerjaan pembersih.

Mempersiapkan Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah proses yang memutuskan dan menuntut kerja sama yang erat di antara para supervisor/manager, spesialis SDM, dan karyawan serta perwakilan serikat pekerja. Langkah awal tersebut antara lain mengidentifikasi kebutuhan program, mendapatkan kerjasama, dan kemudian memilih komite evaluasi. Panitia kemudian melakukan evaluasi sebenarnya.

Mengidentifikasi kebutuhan evaluasi pekerjaan seharusnya tidak sulit. Misalnya saja ketidakpuasan tercermin dalam tingginya pergantian karyawan, penghentian kerja, atau pertengkaran yang mungkin terjadi dalam membayar/menggaji karyawan dengan tarif berbeda untuk pekerjaan serupa. Manajer mungkin mengungkapkan kegelisahannya dengan cara informal dalam menetapkan tingkat gaji.

Karyawan mungkin takut bahwa evaluasi sistematis terhadap pekerjaan mereka dapat mengurangi tarif gaji mereka, jadi membuat karyawan bekerja sama dalam evaluasi adalah hal yang penting. Misalnya, Anda dapat memberi tahu karyawan bahwa karena program evaluasi pekerjaan yang akan datang, pembayaran keputusan tingkat suku bunga tidak akan lagi dibuat hanya berdasarkan kemauan manajemen, dan tidak ada lagi saat ini tingkat karyawan akan terkena dampak buruk karena evaluasi pekerjaan.



Terakhir, pilih komite evaluasi pekerjaan. Panitia biasanya terdiri dari sekitar beranggotakan lima orang yang sebagian besar adalah karyawan. Manajemen mempunyai hak untuk melayani komite tersebut, namun karyawan mungkin memandangnya dengan curiga. Namun, seorang spesialis sumber daya manusia biasanya dapat dibenarkan untuk memberikan bantuan ahli. Perwakilan serikat pekerja mungkin. Namun dalam sebagian besar kasus, serikat pekerja berposisi menerima hasil evaluasi pekerjaan hanya sebagai keputusan awal dan berhak untuk itu mengajukan banding atas keputusan penetapan harga pekerjaan yang sebenarnya melalui saluran pengaduan atau tawar-menawar. Sekali diangkat, setiap anggota komite harus menerima manual yang menjelaskan kedua pekerjaan yakni proses evaluasi dan cara melakukan evaluasi pekerjaan.

Komite evaluasi kemudian menjalankan tiga fungsi utama. Pertama, biasanya mengidentifikasi 10 atau 15 pekerjaan tolok ukur utama. Ini akan menjadi pekerjaan pertama yang akan mereka evaluasi dan akan berfungsi sebagai jangkar atau tolok ukur terhadap kepentingan relatif atau nilai semua pekerjaan lainnya dibandingkan. Selanjutnya, panitia dapat memilih faktor-faktor yang dapat dikompensasi (meskipun departemen sumber daya manusia biasanya akan memilih ini). Akhirnya, Komite menjalankan fungsinya yang paling penting—yaitu mengevaluasi nilai masing-masing pekerjaan. Untuk ini, panitia mungkin akan menggunakan salah satu metode berikut: pemeringkatan, klasifikasi pekerjaan, atau metode poin.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Pemeringkatan/Ranking

Biasanya, metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana memberi peringkat pada setiap pekerjaan relatif terhadap semua pekerjaan lainnya berdasarkan beberapa faktor keseluruhan seperti “kesulitan pekerjaan”. Ada beberapa langkah dalam metode peringkat pekerjaan.

1. Mendapatkan informasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah langkah pertama. Berikut deskripsi pekerjaan untuk masing-masing pekerjaan telah disiapkan, dan informasi yang dikandungnya tentang tugas pekerjaan tersebut biasanya tersedia dasar untuk menentukan peringkat pekerjaan. (Terkadang spesifikasi pekerjaan juga disiapkan.

Namun, metode pemeringkatan biasanya memberi peringkat pekerjaan berdasarkan keseluruhan pekerjaan daripada beberapa faktor yang dapat dikompensasi. Oleh karena itu, spesifikasi pekerjaan yang cenderung membuat daftar tuntutan/keahlian pekerjaan dalam



kaitannya dengan faktor-faktor yang dapat dikompensasi seperti pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan keterampilan, tidak begitu penting dalam pemeringkatan dibandingkan dengan metode evaluasi pekerjaan yang lain.)

2. Pilih dan kelompokkan pekerjaan. Biasanya tidak praktis untuk membuat satu peringkat untuk semua pekerjaan dalam sebuah organisasi. Prosedur yang biasa dilakukan adalah memberi peringkat pekerjaan berdasarkan departemen atau kelompok (seperti pekerja pabrik atau pekerja administrasi). Hal ini menghilangkan kebutuhan akan perbandingan langsung misalnya, pekerjaan di pabrik dan pekerjaan administrasi.

3. Pilih faktor-faktor yang dapat dikompensasi. Dalam metode pemeringkatan, biasanya hanya menggunakan satu faktor saja (seperti kesulitan pekerjaan) dan untuk menentukan peringkat pekerjaan berdasarkan keseluruhan pekerjaan. Namun, berapa pun jumlah faktor yang Anda pilih, jelaskan definisi faktor-faktor tersebut kepada evaluator dengan hati-hati sehingga mereka semua mengevaluasi pekerjaan secara konsisten.

4. Memberi peringkat pekerjaan. Misalnya, setiap penilai mendapat satu set kartu indeks, yang masing-masing berisi deskripsi singkat tentang suatu pekerjaan. Kemudian mereka menyusun kartu-kartu tersebut dari yang terendah hingga yang tertinggi.

Beberapa manajer menggunakan “metode pemeringkatan bergantian” untuk membuat prosedur ini lebih mudah dan tepat. Di sini Anda mengambil kartunya, pertama-tama pilih yang tertinggi dan terendah, lalu tertinggi berikutnya dan terendah berikutnya, dan seterusnya, hingga Anda mendapatkan peringkat semua kartu.

Tabel 11-2 mengilustrasikan peringkat pekerjaan tersebut. Pekerjaan di fasilitas kesehatan kecil ini diperingkat dari pemesanan hingga manajer kantor. Skala gaji saat ini yang sesuai ditunjukkan pada kolom setelah judul pekerjaan. (Setelah pemeringkatan, dimungkinkan untuk menambahkan slot tambahan pekerjaan berdasarkan kesulitan mereka antara yang sudah diperingkat dan untuk menetapkan masing-masing tingkat upah yang sesuai.) Daftar peringkat pekerjaan memungkinkan kita membandingkan setiap peringkat pekerjaan dengan gajinya saat ini, dan putuskan apakah yang kami bayarkan saat ini adalah secara internal adil; kami dapat menaikkan atau menurunkan gaji suatu pekerjaan, berdasarkan hal ini. Program daring (misalnya, kunjungi www.hr-guide.com, klik di bawah “Evaluasi Pekerjaan, Pemeringkatan,” lalu klik “Program Pemeringkatan Interaktif”) yang dapat membantu Anda menentukan peringkat (dan periksa peringkat) posisi Anda.



5. Gabungkan peringkat. Biasanya, beberapa penilai memberi peringkat pada pekerjaan secara independen. Kemudian komite peringkatnya (atau pemberi kerja) dapat dengan mudah membuat rata-rata peringkat penilai.
6. Bandingkan gaji saat ini dengan gaji orang lain berdasarkan survei gaji. Selanjutnya, kita tunjukkan pada tabel yang sama (di kolom tengah) apa yang ada di komunitas lainnya membayar untuk pekerjaan serupa, berdasarkan survei gaji yang kami lakukan. Ini membantu kami memastikan bahwa gaji kita akan adil secara eksternal.
7. Tetapkan skala gaji baru. Terakhir, kami membandingkan jumlah yang saat ini kami bayar untuk masing-masing pekerjaan dengan apa yang dibayar orang lain, dan memutuskan (dalam hal ini) menyesuaikan skala gaji kita untuk meningkatkan apa yang kita bayar untuk setiap pekerjaan. Oleh karena itu, kolom terakhir menunjukkan skala gaji baru kami. Ini adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana, sekaligus paling mudah dijelaskan. Dan biasanya membutuhkan waktu lebih sedikit dibandingkan metode lainnya.

TABLE 11-2 Job Ranking at Jackson Hospital

Ranking Order	Our Current Annual Pay Scale	What Others Pay: Salary Survey Pay	Our Final Assigned Pay
1. Office manager	\$43,000	\$45,000	\$44,000
2. Chief nurse	42,500	43,000	42,750
3. Bookkeeper	34,000	36,000	35,000
4. Nurse	32,500	33,000	32,750
5. Cook	31,000	32,000	31,500
6. Nurse's aide	28,500	30,500	29,500
7. Orderly	25,500	27,000	27,000

Note: After ranking, it becomes possible to slot additional jobs (based on overall job difficulty, for instance) between those already ranked and to assign each an appropriate wage rate.

Kelemahannya lebih banyak disebabkan oleh cara manajer menggunakan pemeringkatan dibandingkan metode itu sendiri. Misalnya, ada kecenderungan untuk terlalu bergantung pada “perkiraan” (tentang sesuatu seperti tingkat kesulitan secara keseluruhan), karena pemeringkatan biasanya tidak menggunakan faktor yang dapat dikompensasi. Demikian pula, pemeringkatan tidak memberikan tolak ukur untuk mengukur nilai suatu pekerjaan relatif terhadapnya lain. Misalnya, pekerjaan nomor 4 mungkin sebenarnya lima kali “lebih berharga” daripada pekerjaan nomor 5, tetapi dengan metode pemeringkatan yang Anda tahu



adalah satu pekerjaan memiliki peringkat lebih tinggi dari yang lain. Pemeringkatan biasanya lebih tepat bagi pengusaha kecil yang tidak mampu menyiapkan metode waktu atau biaya yang lebih rumit.

Metode perbandingan faktor merupakan metode pemeringkatan khusus. Itu membutuhkan peringkat masing-masing dari “faktor” pekerjaan (seperti pendidikan yang diperlukan, pengalaman, dan kompleksitas), dan kemudian menjumlahkan poin yang mewakili jumlah “derajat” dari setiap faktor pada setiap pekerjaan yang dimiliki. Pengusaha jarang menggunakannya saat ini.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan (atau penilaian pekerjaan) adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan banyak digunakan dimana penilai mengkategorikan pekerjaan ke dalam kelompok; semua pekerjaan di setiap kelompok kira-kira mempunyai nilai yang sama untuk tujuan pembayaran. Kami menyebut grup ini kelas (Classes) jika berisi pekerjaan yang serupa, atau nilai (Grade) jika berisi pekerjaan yang tingkat kesulitannya serupa tetapi berbeda. Jadi, dalam sistem tingkat gaji pemerintah federal, seorang “sekretaris pers” dan a “kepala pemadam kebakaran” mungkin diberi peringkat /grade “GS-10” (GS adalah singkatan dari “Jadwal Umum”). Pada di sisi lain, dalam sistem kelas pekerjaannya, negara bagian Florida mungkin mengklasifikasikan semua “sekretaris II” di satu kelas, semua “insinyur pemeliharaan” di kelas lain, dan seterusnya. Dalam praktiknya, ada beberapa cara untuk mengkategorikan pekerjaan. Salah satunya adalah menulis ringkasan kelas atau grade atau deskripsi (mirip dengan deskripsi pekerjaan); Anda kemudian menempatkan pekerjaan ke dalam kelas atau nilai berdasarkan seberapa cocoknya dengan deskripsi ini. Cara lainnya adalah menulis satu set aturan berbasis faktor yang dapat dikompensasi untuk setiap kelas (misalnya, seberapa independen penilaian, keterampilan, dan upaya fisik yang diperlukan oleh kelas pekerjaan tersebut?). Kemudian kategorikan setiap pekerjaan sesuai dengan aturan ini. Prosedur yang biasa dilakukan memadukan kedua hal ini: analisis memilih faktor-faktor yang dapat dikompensasi dan kemudian mengembangkan deskripsi kelas atau kelas singkat yang menggambarkan setiap kelas (atau grade) dalam hal jumlah atau tingkat faktor dalam pekerjaan tersebut. Misalnya, sistem klasifikasi pemerintah AS menggunakan delapan faktor kompensasi: (1) kesulitan dan variasi pekerjaan, (2) pengawasan yang diterima dan



dilaksanakan, (3) penilaian dilakukan, (4) diperlukan orisinalitas, (5) sifat dan tujuan hubungan kerja interpersonal, (6) tanggung jawab, (7) pengalaman, dan (8) pengetahuan yang dibutuhkan. Berdasarkan factor kompensasi ini, penilai menuliskan definisi nilai seperti pada Gambar 11-4. Yang ini menunjukkan satu deskripsi tingkatan (untuk tingkat GS-7) untuk sistem tingkatan gaji pemerintah federal.

Kemudian komite evaluasi meninjau seluruh deskripsi pekerjaan dan memasukkan setiap pekerjaan ke dalam kelasnya yang sesuai, dengan membandingkan setiap uraian tugas dengan keterangan peraturan di setiap kelas. Dengan demikian, sistem pemerintah federal mengklasifikasikan posisi Mekanik otomotif, tukang las, tukang listrik, dan masinis di kelas GS-10.

FIGURE 11-4 Example of a Grade Definition

Source: From “Grade Level Guide for Clerical and Assistance Work” from www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/functional-guides/gscler.pdf, accessed September 12, 2018.

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 resolving most conflicts; completed work is evaluated for conformance to policy, guidelines, such as regulations, precedent cases, and policy statements require considerable interpretation and adaptation.

Metode klasifikasi mempunyai beberapa keunggulan. Yang utama adalah banyak pemberi kerja biasanya mengelompokkan pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan, apa pun yang metode evaluasi yang mereka gunakan. Mereka melakukan ini untuk menghindari keharusan memberi harga secara terpisah pada lusinan atau ratusan pekerjaan. Tentu saja klasifikasi pekerjaan secara otomatis mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan dari pemilik usaha ke dalam kelas. Kerugiannya adalah menulis kelas atau deskripsi nilai tidak mudah, dan diperlukan pertimbangan yang matang untuk menerapkannya. Namun banyak pengusaha menggunakan metode ini dengan sukses.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Metode Poin

Tujuan keseluruhan metode poin adalah untuk menentukan sejauh mana pekerjaan yang Anda evaluasi mengandung faktor-faktor terpilih yang dapat dikompensasi. Ini melibatkan identifikasi beberapa faktor-faktor kompensasi untuk pekerjaan tersebut, serta sejauh mana masing-masing faktor tersebut ada di dalam setiap pekerjaan. Asumsikan ada lima derajat/tingkatan faktor “tanggung jawab” yang dapat dikompensasi pada suatu pekerjaan. Selanjutnya, asumsikan Anda menetapkan jumlah poin yang berbeda setiap derajat/tingkatan



dari setiap faktor yang dapat dikompensasi. Setelah panitia evaluasi menentukan sejauh mana masing-masing faktor dapat diberi kompensasi (seperti “tanggung jawab” dan “usaha”) dalam suatu pekerjaan, ia dapat menghitung nilai poin total untuk pekerjaan tersebut dengan menjumlahkannya poin derajat untuk setiap faktor. Hasilnya adalah peringkat poin kuantitatif untuk setiap pekerjaan. Metode poin evaluasi pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling populer saat ini.

RENCANA POINT “KEMASAN”

Sejumlah kelompok (seperti Hay Group, Asosiasi Produsen Listrik Nasional, dan Asosiasi Perdagangan Nasional) telah mengembangkan rencana poin standard. Ribuan pengusaha menggunakan sistem ini. Mereka berisi definisi dan titik faktor dan derajat/tingkatan penilaian yang sudah jadi untuk berbagai pekerjaan. Pengusaha seringkali dapat menggunakannya dengan sedikit atau tidak ada modifikasi.

Evaluasi Pekerjaan Terkomputerisasi

Menggunakan metode evaluasi pekerjaan seperti metode poin dapat memakan waktu. Mengumpulkan informasi tentang “berapa banyak” dari setiap faktor yang dapat dikompensasi merupakan proses yang membosankan. Komite evaluasi harus memperdebatkan tingkat setiap faktor yang dapat dikompensasi dalam setiap pekerjaan. Mereka kemudian menuliskan penilaian konsensus mereka dan menghitung nilai poin atau peringkat setiap pekerjaan. Oleh karena itu, banyak pengusaha beralih ke sistem terkomputerisasi.

Kebanyakan sistem komputerisasi mempunyai dua komponen utama. Pertama, kuesioner terstruktur. Ini berisi item seperti “masukkan jumlah total karyawan yang melapor ke posisi ini.” Kedua, sistem seperti itu mungkin menggunakan model statistik. Ini memungkinkan program komputer memberi harga pekerjaan lebih atau kurang secara otomatis, dengan menugaskan poin berdasarkan tanggapan kuesioner.



HR-Guide home
Compensation

Job Evaluation: An Internet Application

Compensation Administration
• Salary Plan
• Consultants
• Relocation

Incentive Plans
• Merit Pay
• Gainsharing
• Profit Sharing
• Stock Options
• ESOP

Salary Surveys
• Overview
• Conducting
• Web Links to
• Statistics

Web Based Salary Surveys
• Dynamic Web Apps
• Web Technology
• Client or Server
• Important Questions
• Server Based Apps
• Client Based Apps

This is an interactive web-based tool that allows you to develop a point method job evaluation instrument. Using this tool, you will be able to specify the number and type of job evaluation factors; the number of levels within each factor; and the points associated with the factors.

Each screen will have brief instructions and an on-line form for you to complete. Click the button below to begin.

begin

Mail questions to: webmaster, June 2001

Computer-aided job evaluation can streamline the job evaluation process

Source: Reprinted by permission from Computer-aided job evaluation can streamline the job evaluation process, in Screen capture: www.hrsoftware.net/cgi/JobEvaluation.cgi.

Bagaimana Cara Membuat Rencana Pembayaran yang Kompetitif Pasar

Seperti yang telah kami katakan, banyak perusahaan hanya memberi harga pada pekerjaan mereka berdasarkan penilaian/pembayaran perusahaan lain- mereka hanya menggunakan pendekatan berbasis pasar. Namun, sebagian besar pengusaha juga mendasarkan rencana pembayaran pada metode evaluasi pekerjaan seperti yang baru saja dijelaskan. Evaluasi ini menetapkan nilai (seperti nilai poin) untuk setiap pekerjaan. Hal ini membantu untuk menghasilkan rencana pembayaran gaji di mana masing-masing pekerjaan itu adil secara internal, berdasarkan nilai pekerjaan itu bagi pemberi kerja (yang diukur, misalnya, berapa banyak poin yang diperlukan). Namun, bahkan dengan pendekatan evaluasi pekerjaan ini, para manajer harus menyesuaikan tingkat gaji agar sesuai dengan pasar. Bagaimanapun juga, Anda menginginkan gaji karyawan harus adil secara internal—dibandingkan dengan penghasilan rekan kerja mereka di perusahaan—namun juga kompetitif secara eksternal—dibandingkan dengan gaji yang dibayar oleh perusahaan lain. Di dalam rencana pembayaran/penggajian yang kompetitif di pasar, kompensasi pekerjaan mencerminkan nilai pekerjaan di perusahaan, serta jumlah yang dibayar oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan serupa di pasar. Karena metode titik (atau “point factor method”) sangat populer, kami akan menggunakannya sebagai contoh langkah demi langkah kami dalam menciptakan rencana pembayaran yang kompetitif di pasar. 16 langkah dalam menciptakan rencana gaji yang kompetitif di pasar, mulailah dengan memilih pekerjaan patokan.



1. Pilih Pekerjaan Tolok Ukur

Terutama ketika perusahaan mempunyai puluhan atau ratusan pekerjaan yang berbeda tidak praktis dan tidak perlu mengevaluasi masing-masing secara terpisah. Oleh karena itu, langkah pertama dalam metode poin adalah memilih pekerjaan benchmark/patokan/tolok ukur. Pekerjaan patokan cukup pekerjaan representatif yang perlu dievaluasi oleh pemberi kerja. Seperti “petugas akuntansi” yang seharusnya umum mereka lakukan di kalangan pemberi kerja (sehingga mempermudah survei mengenai pesaing membayar untuk pekerjaan serupa).

2. Pilih Faktor Kompensasi

Pilihan faktor kompensasi bergantung pada tradisi (sebagaimana dicatat, Undang-undang Equal Pay tahun 1963 menggunakan empat faktor yang dapat dikompensasi: keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja), dan atas pertimbangan strategis dan praktis. Misalnya, jika keunggulan kompetitif perusahaan Anda adalah kualitas, Anda dapat mengganti “tanggung jawab atas kualitas” menjadi kondisi kerja, atau cukup menambahkannya sebagai faktor kelima. Demikian pula, dengan menggunakan “kondisi kerja” secara praktis tidak masuk akal untuk mengevaluasi pekerjaan eksekutif.

Pengusaha harus hati-hati mendefinisikan setiap faktor. Hal ini untuk memastikan bahwa anggota komite evaluasi masing-masing akan menerapkan faktor-faktor tersebut dengan konsisten. Gambar 11-5 menunjukkan (di atas) salah satu definisi tersebut, dalam hal ini untuk faktor kompleksitas pekerjaan. Spesialis Sumber daya manusia sering kali menyusun definisinya.



FIGURE 11-5 Illustrative Point Values and Degree Definitions for the Factor Job Complexity

Source: Copyright Gary Dessler, PhD.

Factor Definition: What Is Job Complexity? Job complexity generally refers to the amount of judgment, initiative, ingenuity, and complex data analysis that doing the job requires. To what extent does the person doing this job confront unfamiliar problems, deal with complex decisions, and have to exercise discretion?

Degree	Points	Job Complexity Degree Definitions: What to Look for in the Job
First	120	Here the job is routine and consists of repetitive operations requiring little or no choice of action and the automatic application of easily understood rules and procedures. For example, a filing clerk.
Second	240	Here the employee follows detailed instructions but may have to make limited decisions based on previously prescribed instructions which lay out prescribed alternatives. For example, a billing clerk or a receptionist.
Third	360	Here the employee again follows detailed instructions but because the number of matters to consider is more varied, the employee needs to exhibit initiative and independent judgment, under direct supervision. For example, a nurse's aide.
Fourth	480	Here the employee can generally follow standard practices but the presence of nonroutine problems requires that the employee be able to use initiative and judgment to analyze and evaluate situations, possibly modifying the standard procedures to adjust to the new situations. For example, a nurse.
Fifth	600	On this job, the employee needs to use independent judgment and plan and perform complex work under only general supervision, often working independently toward achieving overall results. For example, medical intern.

3. Tetapkan Bobot pada Faktor yang Dapat Dikompensasi

Setelah memilih faktor-faktor yang dapat dikompensasi, langkah selanjutnya adalah menentukan kepentingan relatifnya (atau pembobotan) setiap faktor (misalnya, seberapa penting “keterampilan” daripada “usaha”?). Hal ini penting karena ada faktor-faktor yang mempengaruhi setiap kelompok pekerjaan pasti lebih penting dibandingkan yang lain. Jadi, untuk pekerjaan eksekutif, “faktor persyaratan mental” akan membawa beban yang jauh lebih besar daripada faktor “persyaratan fisik”.

Untuk menetapkan bobot, kita asumsikan kita memiliki total 100 poin persentase untuk dialokasikan setiap pekerjaan. Kemudian (sebagai ilustrasi), tetapkan persentase bobot sebesar 60% untuk pekerjaan faktor kompleksitas, 30% usaha, dan 10% kondisi kerja.

4. Ubah Persentase menjadi Poin untuk Setiap Faktor

Selanjutnya, kami ingin mengonversi persentase bobot yang ditetapkan untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi menjadi nilai poin untuk setiap faktor (bagaimanapun juga, ini adalah metode poin). Secara umum/tradisional diasumsikan kita bekerja dengan total 1.000 poin (meskipun seseorang dapat menggunakan angka lain). Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi, kalikan persentase bobotnya untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi (dari langkah sebelumnya) sebesar 1.000,77 Ini akan



memberi tahu Anda nilai maksimum jumlah poin untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi. Melakukan hal itu dalam kasus ini akan berarti menjadi $1.000 * 0,60 = 600$ kemungkinan poin untuk kompleksitas pekerjaan, $1.000 * 0,30 = 300$ poin untuk usaha, dan $1.000 * 0,10 = 100$ poin untuk kondisi kerja.

5. Tentukan Derajat/tingkatan Setiap Faktor

Selanjutnya, bagi setiap faktor menjadi beberapa derajat, dan tentukan (tuliskan definisi derajat) derajat masing-masing faktor sehingga penilai dapat menilai jumlah atau derajat suatu faktor yang ada dalam suatu pekerjaan.

Jadi, untuk faktor yang dapat dikompensasi seperti “kompleksitas pekerjaan” Anda mungkin memilih lima derajat, mulai dari “pekerjaan di sini bersifat rutin” hingga “menggunakan penilaian independen”. (Definisi kami untuk setiap derajat ditunjukkan pada Gambar 11-5 di bagian “Kompleksitas Pekerjaan

Definisi Degree/derajat: Apa yang Harus Diperhatikan dalam Pekerjaan.”) Jumlah degree biasanya tidak melebihi lima atau enam, dan jumlah sebenarnya sangat bergantung pada penilaian. Jadi, jika semuanya karyawan bekerja di kantor yang tenang dan ber-AC atau di pabrik yang bising dan panas maka dua degree mungkin cukup untuk faktor “kondisi kerja”. Anda tidak perlu menetapkan jumlah derajat yang sama untuk setiap faktor, dan Anda harus membatasi derajatnya/degree pada jumlah yang diperlukan untuk membedakan pekerjaan.

6. Tentukan Poin Derajat Faktornya untuk Setiap Faktor

Panitia evaluasi harus bisa menentukan jumlah poin setiap pekerjaan bernilai. Untuk melakukan hal tersebut, panitia harus mampu mengkaji setiap pekerjaan dan (dari masing-masing definisi derajat faktor) tentukan tingkat masing-masing faktor kompensasi yang dimiliki pekerjaan tersebut.

Agar mereka dapat melakukan hal ini, pertama-tama kita harus memberikan poin pada setiap derajat dari setiap faktor yang dapat dikompensasi. Misalnya, dalam ilustrasi kita, kita mempunyai lima kemungkinan derajat kompleksitas pekerjaan, dan faktor kompensasi kompleksitas pekerjaan bernilai hingga maksimum 600 poin. Dalam kasus kami, kita cukup memutuskan bahwa tingkat kompleksitas pekerjaan tingkat pertama bernilai 120 (atau seperlima dari 600) poin, tingkat derajat kedua bernilai 240 poin, tingkat derajat ketiga bernilai 360 poin, tingkat derajat keempat bernilai 480 poin, dan tingkat kelima bernilai



maksimum 600 poin (lihat Gambar 11-5). Lakukan ini untuk setiap faktor (seperti pada Tabel 11-3).

7. Tinjau Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Inti dari evaluasi pekerjaan melibatkan penentuan jumlah atau sejauh mana pekerjaan tersebut berisi faktor kompensasi yang dipilih seperti usaha, kompleksitas pekerjaan, dan kondisi kerja. Tim yang melakukan evaluasi pekerjaan akan sering melakukannya dengan terlebih dahulu meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan setiap pekerjaan. Seperti yang dijelaskan di Bab 4 (Analisis Pekerjaan), melalui analisis pekerjaan itulah manajer mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Oleh karena itu, idealnya, analisis pekerjaan memasukkan, dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, informasi tentang faktor-faktor yang dapat dikompensasi (seperti kompleksitas pekerjaan) pada saat pemberi kerja berencana membuat rencana kompensasinya.

8. Evaluasi Pekerjaan

Langkah 1–7 memberi kita informasi (misalnya, poin dan derajat).

di mana kita dapat mengevaluasi pekerjaan. Panitia juga telah mengumpulkan uraian tugasnya dan spesifikasi pekerjaan untuk pekerjaan patokan/benchmark yang akan mereka fokuskan. Kemudian, dari review mereka terhadap setiap deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, panitia menentukan sejauh mana setiap faktor kompensasi hadir dalam setiap pekerjaan. Jadi untuk, katakanlah, pekerjaan ahli mekanik, tim mungkin menyimpulkan (setelah mempelajari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan) bahwa pekerjaan master mekanik layak mendapatkan tingkat kompleksitas pekerjaan tingkat tiga poin, tingkat upaya tingkat pertama, dan tingkat kondisi kerja tingkat pertama.

Mengetahui kompleksitas pekerjaan, usaha, dan derajat kondisi kerja masing-masing pekerjaan, dan mengetahui jumlah poin yang sebelumnya kami tetapkan untuk setiap derajat masing-masing faktor kompensasi, kita sekarang dapat menentukan berapa banyak kompleksitas pekerjaan, usaha, dan poin kondisi kerja yang harus dimuat dalam setiap pekerjaan patokan/benchmark. (Kami tahu derajat level untuk setiap faktor untuk setiap pekerjaan, jadi kami hanya memeriksa poin yang sesuai [lihat Tabel 11-3] yang sebelumnya kami tetapkan untuk masing-masing derajat ini.)

Terakhir, kami menjumlahkan poin derajat ini untuk setiap pekerjaan untuk menentukan total



jumlah poin setiap pekerjaan. Pekerjaan mekanik master mendapat $360 + 60 + 20 = 440$ poin dari Tabel 11-3. Hal ini memungkinkan kami membuat daftar hierarki pekerjaan, berdasarkan poin setiap pekerjaan. Kami dapat segera menetapkan tingkat upah untuk setiap pekerjaan (langkah 9). Tapi pertama-tama, kita harus mendefinisikan rencana gaji dan kurva upah yang kompetitif di pasar.

TABLE 11-3 Points Assigned to Factors and to Their Degrees (Revised)

Factors	First-Degree Points	Second-Degree Points	Third-Degree Points	Fourth-Degree Points	Fifth-Degree Points
Job complexity (Total maximum points equal 600)	120	240	360	480	600
Effort (Total maximum points equal 300)	60	120	180	240	300
Working conditions (Total maximum points equal 100 points)	20	40	60	80	100

Berapa tingkat gaji yang seharusnya untuk setiap pekerjaan? Tentu saja, pekerjaan dengan poin lebih banyak harusnya memerintahkan gaji yang lebih tinggi. Pertanyaannya adalah berapa tingkat gaji yang akan digunakan. Perusahaan kami saat ini, dengan tingkat gaji “internal”? Atau tingkat pembayaran berdasarkan apa yang dibayar oleh pasar “eksternal”? Dengan sistem upah yang kompetitif di pasar, tingkat gaji aktual yang diterima pemberi kerja juga kompetitif dengan mereka yang ada di pasar tenaga kerja yang relevan, serta adil secara internal. Sederhananya, Pendekatan dasarnya adalah membandingkan jumlah yang dibayar pemberi kerja saat ini untuk setiap pekerjaan (“internal membayar”) dengan jumlah yang dibayar pasar untuk pekerjaan yang sama atau serupa (“gaji eksternal”), dan kemudian untuk menggabungkan informasi ini untuk menghasilkan sistem pembayaran yang kompetitif di pasar.

KURVA UPAH

Kurva upah memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat upah pada suatu pekerjaan. Kurva upah biasanya menunjukkan tingkat gaji yang dibayarkan untuk suatu pekerjaan, relatif terhadap poin atau peringkat tugas setiap pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan. Gambar 11-6 menyajikan sebuah contoh. Perhatikan, itu menunjukkan tingkat pembayaran untuk pekerjaan pada sumbu vertikal, dan nilai titik untuk pekerjaan tersebut di



sepanjang sumbu horisontal. Tujuan dari kurva upah adalah untuk menunjukkan hubungan antar upah antara:

- (1) Nilai pekerjaan (dinyatakan dalam poin) yang ditentukan oleh salah satu metode evaluasi pekerjaan dan
- (2) tingkat gaji untuk pekerjaan itu. (Kita akan melihat bahwa banyak perusahaan yang akan menggabungkan pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan. Di sini kurva upah akan menunjukkan hubungan antara tingkat gaji rata-rata untuk setiap tingkatan, dan nilai poin rata-rata setiap tingkatan.) Tingkat pembayaran pada kurva upah secara tradisional/umum adalah upah yang sekarang dibayar oleh pemberi kerja. Namun, jika ada alasan untuk meyakini bahwa tingkat gaji saat ini tidak sesuai dengan tingkat upah pasar pekerjaan, pemberi kerja harus menyesuaikannya. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan membandingkan upah kurva yang menunjukkan tingkat upah suatu pekerjaan saat ini relatif terhadap poin pekerjaan tersebut, dengan kurva kedua yang menunjukkan tingkat upah pasar relatif terhadap poin. Kami melakukan ini sebagai berikut.

9. Gambarkan Kurva Upah (Internal) Saat Ini

Pertama, untuk mempelajari bagaimana poin setiap pekerjaan berhubungan dengan tingkat gajinya saat ini, kita mulai dengan menggambar kurva upah internal. Tempatkan poin setiap pekerjaan dan tingkat upah yang berlaku saat ini untuk setiap pekerjaan (atau tingkat upah, jika ada beberapa untuk setiap pekerjaan) menghasilkan plot yang berpencar seperti pada Gambar 11-7 (kiri). Kita sekarang menggambar kurva upah (di sebelah kanan) melalui kurva tersebut plot yang menunjukkan bagaimana nilai poin berhubungan dengan tingkat upah saat ini. Kita bisa menarik garis upah ini hanya dengan memperkirakan garis yang paling sesuai dengan titik-titik yang diplot (dengan meminimalkan jarak antara plot dan kurva). Atau kita bisa menggunakan regresi, suatu teknik statistik. Menggunakan yang terakhir ini akan menghasilkan kurva upah saat ini/internal yang paling sesuai dengan titik-titik yang diplot. Di dalam bagaimanapun, kami menunjukkan hasilnya pada Gambar 11-7 (kanan).



FIGURE 11-6 Plotting
a Wage Curve

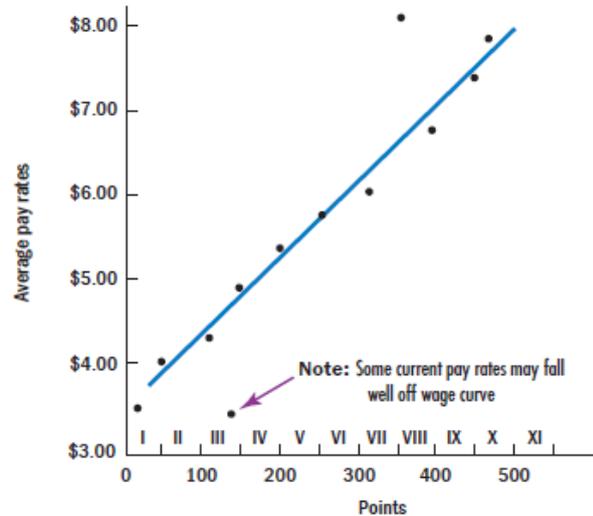
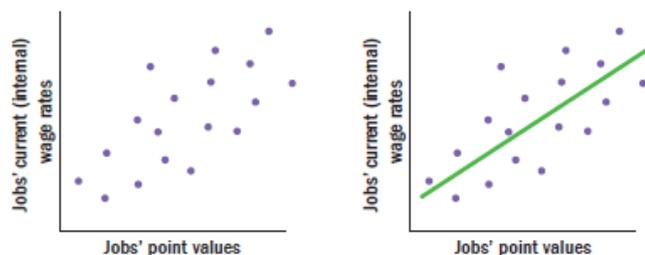


FIGURE 11-7 The Current/
Internal Wage Curve



10. Melakukan Analisis Pasar: Survei Gaji

Selanjutnya, kita harus mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menggambar kurva upah eksternal untuk pekerjaan, berdasarkan pada apa yang dibayar oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan serupa. Survei gaji—survei dari apa yang dibayar oleh pihak lain—berperan besar dalam menentukan harga pekerjaan. Pengusaha menggunakan survei gaji dalam tiga cara. Pertama, mereka menggunakan data survei untuk menentukan harga pekerjaan acuan. Pekerjaan patokan/benchmark adalah pekerjaan utama yang menjadi dasar penempatan pekerjaan mereka yang memiliki nilai relatif setiap pekerjaan bagi perusahaan. Kedua, pemberi kerja biasanya memberi harga 20% atau lebih posisi mereka secara langsung di pasar (bukan relatif terhadap tolok ukur pekerjaan perusahaan), berdasarkan survei terhadap jumlah yang dibayar oleh perusahaan sejenis untuk pekerjaan yang sebanding. (Google mungkin melakukan ini untuk pekerjaan seperti insinyur sistem, yang gajinya sangat berfluktuasi dan sering kali.) Ketiga, survei juga mengumpulkan data mengenai tunjangan seperti asuransi, cuti sakit, dan liburan untuk pengambilan keputusan mengenai tunjangan karyawan.



Survei gaji bisa bersifat formal atau informal. Survei telepon atau Internet informal adalah baik untuk memeriksa masalah tertentu, seperti ketika bank ingin mengkonfirmasi gaji yang mana untuk mengiklankan pekerjaan teller yang baru dibuka, atau apakah beberapa bank benar-benar membayar insentif terhadap teller. Beberapa perusahaan besar mampu mengirimkan pekerja formal mereka sendiri survei untuk mengumpulkan informasi kompensasi dari pemberi kerja lain. Ini menanyakan tentang hal-hal seperti jumlah karyawan, kebijakan lembur, gaji awal, dan liburan yang dibayar.

Banyak pengusaha menggunakan survei yang diterbitkan oleh perusahaan konsultan, asosiasi profesional, atau lembaga pemerintah. Misalnya, Biro Tenaga Kerja Departemen Tenaga Kerja AS, Survei Kompensasi Nasional (NCS) dari Statistics (BLS) memberikan laporan yang komprehensif perihal pendapatan pekerjaan, tren biaya kompensasi, dan tunjangan (www.bls.gov/bls/wages.htm). Seorang konsultan mungkin mengenakan biaya \$12.000 untuk survei gajinya—uang yang banyak, tapi sebagian kecil dari jutaan yang dibayarkan oleh klien dengan 5.000 karyawan atau lebih sebagai kompensasi.

Pendapatan pekerjaan terperinci tersedia dari Kompensasi Nasional Survei untuk lebih dari 800 pekerjaan di Amerika Serikat, dihitung dengan data dari pemberi kerja di semua sektor industri di setiap negara bagian dan District of Columbia (http://stats.bls.gov/oes/current/oes_nat.htm). Survei Statistik Ketenagakerjaan saat ini dilaksanakan setiap bulan catatan penggajian perusahaan yang menyediakan data pendapatan pekerja produksi dan non-penyelia di tingkat nasional. Ini memberikan informasi tentang pendapatan serta bonus produksi, komisi, dan meningkatnya biaya hidup. Survei Manfaat Kompensasi Nasional— memberikan informasi mengenai bagian pekerja yang berpartisipasi dalam tunjangan tertentu, seperti layanan kesehatan, rencana pensiun, dan liburan berbayar. Data ini juga menunjukkan rincian manfaat tersebut, seperti jumlah cuti yang dibayar. Secara internasional, BLS melaporkan kompensasi per jam yang komparatif dalam mata uang lokal dan dolar AS untuk pekerja produksi dan seluruh karyawan di bidang manufaktur dalam tabel perbandingan tenaga kerja internasional.

Perusahaan konsultan swasta dan/atau perekrutan eksekutif seperti Hay Group, Towers Watson Global Data Services, dan Aon/Hewitt (www.aon.com) mempublikasikan liputan data kompensasi untuk manajemen puncak dan menengah serta anggota dewan direksi.



Organisasi profesional seperti Masyarakat Manajemen Sumber Daya Manusia dan Financial Executives Institute menerbitkan survei tentang praktik kompensasi di kalangan anggota asosiasinya.

MENGGUNAKAN INTERNET UNTUK MELAKUKAN SURVEI KOMPENSASI

Opsi berbasis internet memudahkan bagi siapa pun untuk mengakses informasi survei kompensasi yang dipublikasikan. Tabel 11-4 menunjukkan beberapa situs web survei gaji populer.

TABLE 11-4 Some Pay Data Web Sites

Sponsor	Internet Address	What It Provides	Downside
Salary.com	www.salary.com	Salary by job and ZIP code, plus job and description, for hundreds of jobs	Adapts national averages by applying local cost-of-living differences
U.S. Office of Personnel Management	www.opm.gov/oca/09Tables/index.asp	Salaries and wages for U.S. government jobs, by location	Limited to U.S. government jobs
Job Star	http://jobstar.org/tools/salary/sal-prof.php	Profession-specific salary surveys	Necessary to review numerous salary surveys for each profession
CNN Money	http://money.cnn.com	Input your current salary and city; for comparable salary in destination city	Based on national averages adapted to cost-of-living differences

Banyak dari situs-situs tersebut, seperti Salary.com, menyediakan tingkat gaji nasional untuk pekerjaan-pekerjaan dan situs tersebut kemudian menghitung/menyesuaikan dengan setiap lokasi berdasarkan rumus biaya hidup. Untuk mendapatkan gambaran real-time tentang apa yang sebenarnya dibayar oleh perusahaan di wilayah Anda, katakanlah, bidang akuntansi panitera, ada gunanya mengakses situs Internet online dari satu atau dua surat kabar lokal Anda. Misalnya, South Florida Sun-Sentinel (dan banyak surat kabar) menggunakan situs bernama Careerbuilder.com. Ini mencantumkan hampir semua peluang kerja yang tercantum di surat kabar berdasarkan kategori dan, dalam banyak kasus, tingkat upah mereka (www.careerbuilder.com).

11. Gambarkan Kurva Upah Pasar (Eksternal).

Kurva upah saat ini/internal dari langkah 9 sangat membantu. Misalnya, menunjukkan apa adanya, bagaimana tingkat gaji suatu pekerjaan saat ini dibandingkan dengan poinnya dapat membantu pemberi kerja mengidentifikasinya pekerjaan yang tingkat gajinya saat ini terlalu tinggi atau terlalu rendah dibandingkan dengan pekerjaan lain di negara tersebut. (Misalnya, jika tingkat upah suatu pekerjaan saat ini jauh di atas kurva upah internal, hal ini



menunjukkan bahwa tingkat upah saat ini untuk pekerjaan tersebut sangatlah tinggi, mengingat kondisi saat ini jumlah poin yang kami tetapkan untuk pekerjaan itu.)

Apa yang tidak diungkapkan oleh kurva upah (internal) saat ini adalah apakah tingkat gaji kita terlalu tinggi, terlalu rendah, atau tepat dibandingkan dengan apa yang dibayar oleh perusahaan lain. Untuk ini, kami perlu menggambar kurva upah pasar atau eksternal. Untuk menggambar kurva upah pasar/eksternal, kita membuat plot sebar dan kurva upah seperti pada Gambar 11-8 (kiri dan kanan). Namun, alih-alih menggunakan tarif gaji perusahaan kami saat ini, kami menggunakan tingkat upah pasar (diperoleh dari survei gaji). Kurva upah Pasar/eksternal dengan demikian membandingkan poin pekerjaan kita dengan tingkat pembayaran pasar untuk pekerjaan kita.

FIGURE 11-8 The Market/
External Wage Curve

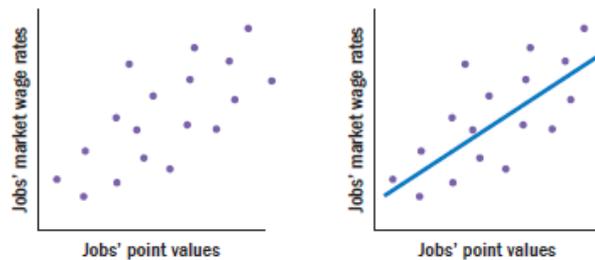
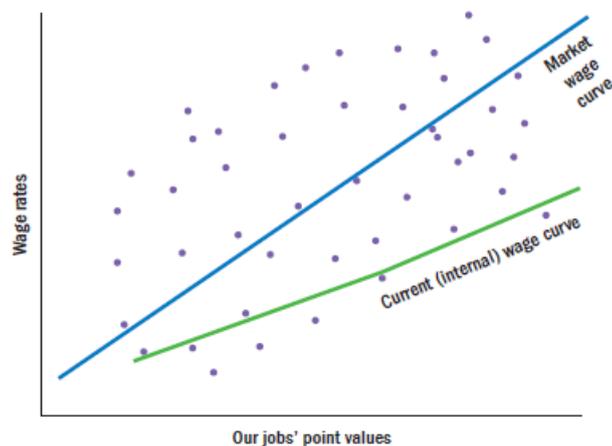


FIGURE 11-9 Plotting Both
the Market and Internal
Wage Curves



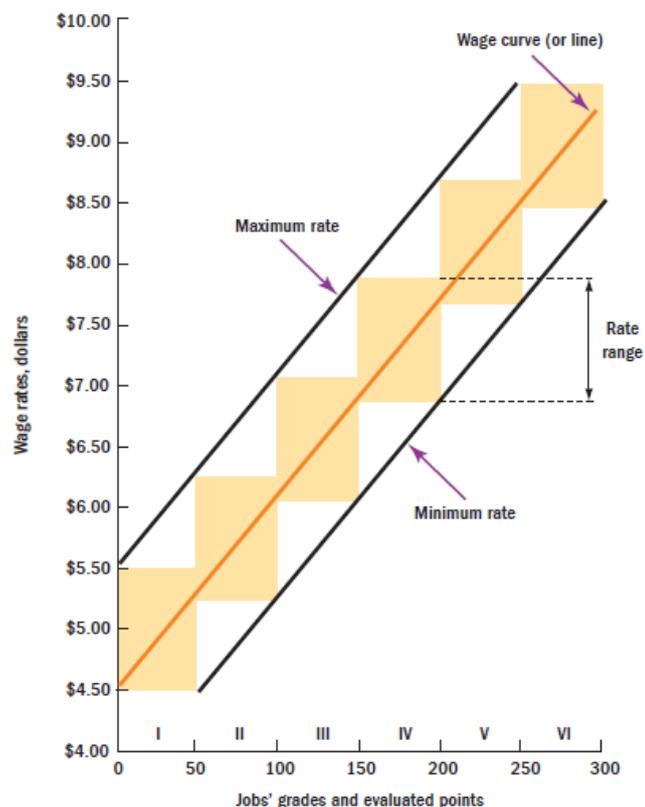
12. Bandingkan dan Sesuaikan Tingkat Upah Saat Ini dan Pasar untuk Pekerjaan

Betapa berbedanya harga pasar yang dibayar perusahaan lain untuk tarif pekerjaan kita yang sekarang kita bayar untuk pekerjaan kita? Untuk menentukan ini, kami menggabungkan arus/kurva upah internal dan pasar/eksternal pada satu grafik, seperti pada Gambar 11-9. Pasar kurva upah mungkin lebih tinggi dari kurva upah kita saat ini (menunjukkan bahwa kurva upah kita saat ini/tingkat gaji mungkin terlalu rendah), atau di bawah kurva upah kita saat ini



(menunjukkan bahwa tingkat upah kita mungkin terlalu tinggi). Atau mungkin tingkat upah pasar lebih tinggi bagi sebagian dari pekerjaan kita dan lebih rendah untuk orang lain. Berdasarkan perbandingan kurva upah saat ini/internal dan kurva upah pasar/eksternal pada Gambar 11-9, kita harus memutuskan apakah akan menyesuaikan tingkat gaji kita untuk Pekerjaan saat ini, dan jika ya, bagaimana caranya. Hal ini memerlukan keputusan kebijakan oleh manajemen. Pertimbangan strategis mempengaruhi keputusan ini. Apakah aspirasi strategis kita menyarankan kita harus membayar lebih, sama, atau kurang dari pesaing? Misalnya, kita mungkin memutuskan untuk memindahkan arus kurva upah internal kita naik (dan dengan demikian memberikan kenaikan kepada setiap orang), atau turun (dan mungkin dengan demikian menahan kenaikan gaji untuk beberapa waktu), atau menyesuaikan kemiringan kurva upah internal untuk meningkatkan apa yang kita bayar untuk beberapa pekerjaan dan menurunkan apa yang kita bayar untuk pekerjaan lain. Bagaimanapun, kurva upah yang kita peroleh (garis oranye pada Gambar 11-10) seharusnya sekarang adil secara internal (dalam hal nilai poin setiap pekerjaan) dan adil secara eksternal (dalam hal apa yang dibayar oleh perusahaan lain).

FIGURE 11-10 Wage Structure



13. Kembangkan Nilai Gaji



Pengusaha biasanya mengelompokkan pekerjaan serupa (dalam hal poin) ke dalam tingkatan untuk tujuan pembayaran. Kemudian, daripada harus berurusan dengan ratusan tingkat pekerjaan, Anda mungkin hanya perlu fokus pada, katakanlah, tingkat pembayaran untuk 10 atau 12 tingkat pembayaran. Misalnya saja Serco, sebuah perusahaan jasa yang mengoperasikan sistem kereta api ringan di London, Inggris, menetapkan tingkat gaji setelah menentukan peringkat pekerjaan menggunakan sistem berdasarkan pengetahuan, kompleksitas manajemen, dan besarnya pekerjaan dan dampaknya terhadap organisasi.

Tingkatan gaji (atau upah) terdiri dari pekerjaan-pekerjaan yang tingkat kesulitannya kira-kira sama atau pentingnya sebagaimana ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Jika Anda menggunakan metode poin evaluasi pekerjaan, tingkat gaji terdiri dari pekerjaan yang berada dalam kisaran poin. Jika metode peringkatnya yang digunakan, nilai terdiri dari sejumlah peringkat tertentu. Jika Anda menggunakan sistem klasifikasi, maka pekerjaan Anda sudah dikategorikan ke dalam kelas (atau tingkatan).

MENENTUKAN JUMLAH NILAI PEMBAYARAN

Merupakan standar untuk menetapkan nilai yang setara penyebaran titik. (Dengan kata lain, setiap tingkatan mungkin mencakup semua pekerjaan yang ada di dalamnya 50 dan 100 poin, 100 dan 150 poin, 150 dan 200 poin, dll.) Karena setiap nilai adalah lebar yang sama, masalah utamanya adalah menentukan berapa banyak nilai yang akan dimiliki. Di sana tampaknya bukan angka optimal, meskipun nilai 10 hingga 16 untuk kelompok pekerjaan tertentu (pekerjaan toko, pekerjaan administrasi, dll.) tampaknya merupakan hal yang biasa. Anda memerlukan lebih banyak nilai gaji jika ada misalnya ada 1.000 pekerjaan yang harus dinilai dibandingkan jika hanya ada 100 pekerjaan.

14. Tetapkan Kisaran Tarif

Kebanyakan pemberi kerja tidak hanya membayar satu tarif untuk semua pekerjaan pada tingkat gaji tertentu. Misalnya, GE Medical tidak mau membayar semua pegawai akuntansinya, mulai dari pemula untuk masa kerja yang panjang, dengan tarif yang sama, meskipun mereka semua mungkin mempunyai tingkat gaji yang sama.

Sebaliknya, pemberi kerja mengembangkan kisaran gaji (atau “tarif”) vertikal untuk masing-masing upah horizontal membayar nilai (atau membayar kelas). Kisaran pembayaran (atau tarif) ini sering kali muncul sebagai kotak vertikal dalam setiap tingkatan, menunjukkan



tingkat pembayaran minimum, maksimum, dan titik tengah untuk kelas itu, seperti pada Gambar 11-10. (Para ahli menyebut grafik ini sebagai struktur upah. Gambar 11-10 secara grafis menggambarkan kisaran tingkat pembayaran—dalam hal ini, per jam—yang dibayarkan untuk setiap pembayaran kelas.) Alternatifnya, Anda dapat menggambarkan kisaran gaji untuk setiap kelas atau tingkatan sebagai langkah-langkah dalam sebuah tabel, seperti pada Tabel 11-5. Di sini Anda akan memiliki tingkat pembayaran spesifik yang sesuai setiap langkah dalam setiap kelas dalam bentuk tabel. Jadi, Tabel 11-5 menunjukkan tingkat pembayaran dan langkah-langkah untuk sebagian besar nilai pemerintah federal. Pada saat jadwal pembayaran ini, misalnya, karyawan pada posisi yang diklasifikasikan dalam kelas GS-10 dapat dibayar setiap tahun gaji antara \$47,630 dan \$61,922, tergantung pada tingkat atau langkah di mana mereka dipekerjakan ke dalam kelas tersebut, jumlah waktu mereka berada di kelas tersebut, dan peningkatan prestasi apa pun yang mereka terima.

PERKEMBANGAN KIRAN TINGKAT

Seperti pada Gambar 11-10, kurva upah biasanya mengacu pada rata-rata tingkat pembayaran untuk setiap rentang pembayaran vertikal. Perusahaan kemudian dapat secara sewenang-wenang memutuskan jumlah maksimum dan tarif minimum untuk setiap tingkatan, seperti 15% di atas dan di bawah kurva upah. Sebagai alternatif, beberapa perusahaan memperbolehkan kisaran gaji untuk setiap tingkatan menjadi lebih tinggi (termasuk tingkat gaji yang lebih tinggi) untuk kisaran gaji yang lebih tinggi, yang mencerminkan tuntutan yang lebih besar dan variabilitas kinerja yang melekat pada pekerjaan yang lebih kompleks. Seperti pada Gambar 11-10, sebagian besar majikan menyusun rentang tarif mereka agar sedikit tumpang tindih, sehingga karyawan di satu tingkatan yang memiliki lebih banyak pengalaman atau senioritas dapat memperoleh penghasilan lebih banyak daripada seseorang di tingkat pemula di posisi di tingkat gaji yang lebih tinggi berikutnya.

Ada beberapa alasan untuk menggunakan rentang gaji untuk setiap tingkatan gaji. Pertama, ini memungkinkan pengusaha mengambil sikap yang lebih fleksibel di pasar tenaga kerja. Misalnya, itu membuat lebih mudah untuk menarik karyawan berpengalaman dan bergaji lebih tinggi ke dalam tingkat gaji tertinggi dari kisaran tersebut, karena gaji awal untuk tingkat gaji terendah mungkin juga demikian rendah untuk menarik mereka. Kisaran gaji juga



memungkinkan perusahaan menentukan perbedaan kinerja antara pegawai yang berada dalam kelas yang sama atau antar pegawai yang berbeda kelas senioritas.

Pakar kompensasi terkadang menggunakan rasio perbandingan. Rasio perbandingan sama dengan tingkat gaji karyawan dibagi dengan titik tengah kisaran gaji untuk tingkat gajinya. Rasio perbandingan 1 berarti karyawan tersebut dibayar tepat pada titik tengah kisaran gaji.

Jika rasio perbandingan di atas 1 maka tingkat gaji orang tersebut melebihi titik tengah pembayaran pekerjaan itu. Jika di bawah, maka tingkat pembayarannya kurang dari titik tengah. Rasio perbandingannya bisa membantu mengungkapkan berapa banyak pekerjaan di setiap tingkatan gaji yang dibayar di atas dan di bawah kompetitif tingkat pembayaran pasar.

TABLE 11-5 U.S. Government Annual Rates by Grade and Step

Grade	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9	Step 10	Within Grade Amounts
1	\$ 18,526	\$ 19,146	\$ 19,762	\$ 20,375	\$ 20,991	\$ 21,351	\$ 21,960	\$ 22,575	\$ 22,599	\$ 23,171	VARIES
2	20,829	21,325	22,015	22,599	22,853	23,525	24,197	24,869	25,541	26,213	VARIES
3	22,727	23,485	23,243	25,001	25,759	26,517	27,275	28,033	28,791	29,549	758
4	25,514	26,364	27,214	28,064	28,914	29,764	30,614	31,464	32,314	33,164	850
5	28,545	29,497	30,449	31,401	32,353	33,305	34,257	34,209	36,161	37,113	952
6	31,819	32,880	33,941	35,002	36,063	37,124	38,185	39,246	40,307	41,368	1,061
7	35,359	36,538	37,717	38,896	40,075	41,254	42,433	43,612	44,791	45,970	1,179
8	39,159	40,464	41,769	43,074	44,379	45,684	46,989	48,294	49,599	50,904	1,305
9	43,251	44,693	46,135	47,577	49,019	50,461	51,903	53,345	54,787	56,229	1,442
10	47,630	49,218	50,806	52,394	53,982	55,570	57,158	58,746	60,334	61,922	1,588
11	52,329	54,073	55,817	57,561	59,305	61,049	62,793	64,537	66,281	68,025	1,744
12	62,722	64,813	66,904	68,995	71,086	73,177	75,268	77,359	79,450	81,541	2,091
13	74,584	77,070	79,556	82,042	84,528	87,014	89,500	91,986	94,472	96,958	2,486
14	88,136	91,074	94,012	96,950	99,888	102,826	105,764	108,702	111,640	114,578	2,938
15	103,672	107,128	110,584	114,040	117,496	120,952	124,408	127,864	131,320	134,776	3,456

Source: From salary table 2015-gs incorporating the 1% general schedule increase effective January 2015, from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/salaries-wages/salary-tables/pdf/2017/GS.pdf>.

15. Mengatasi Pekerjaan yang Tersisa

Sampai saat ini, kami memfokuskan evaluasi pekerjaan kami pada sejumlah tolok ukur yang terbatas pada pekerjaan, seperti yang tradisional. Kami sekarang ingin menambahkan sisa pekerjaan kami ke dalam upah struktur. Kita dapat melakukan ini dengan dua cara. Kami dapat mengevaluasi setiap pekerjaan yang tersisa menggunakan proses yang sama yang baru saja kita lalui. Atau kita cukup memasukkan sisanya pekerjaan ke dalam struktur upah sesuai dengan yang kita rasa, tanpa melakukan evaluasi secara formal dan menugaskan poin untuk pekerjaan ini. Pekerjaan yang kami patokan cukup mirip dengan pekerjaan kami dapat dengan mudah dimasukkan ke dalam struktur upah. Pekerjaan yang kami tidak yakin harus



menjalannya proses evaluasi pekerjaan yang sama; kami memberikan poin kepada mereka dan memasukkannya struktur upah dengan tepat.

16. Tarif Di Luar Jalur yang Benar

Dan yang terakhir, tingkat upah yang kini dibayar oleh perusahaan untuk pekerjaan tertentu mungkin akan jauh menurun dari kurva upah atau jauh di luar kisaran tarif untuk tingkatannya, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 11-6 (halaman 367). Artinya gaji rata-rata untuk pekerjaan tersebut saat ini terlalu tinggi atau terlalu rendah, dibandingkan dengan pekerjaan lain di perusahaan tersebut. Untuk pekerjaan bergaji rendah, solusinya jelas: Naikkan gaji/upah karyawan yang dibayar rendah hingga kisaran tarif minimum untuk tingkat gaji mereka.

Tingkat gaji saat ini yang berada di atas kisaran tarif adalah cerita yang berbeda. Ini adalah “lingkaran merah”, “ditandai”, atau “melebihi-lebihkan/diatas tarif”. Ada beberapa cara untuk mengatasi masalah ini. Salah satunya adalah dengan membekukan tarif yang dibayarkan kepada karyawan tersebut hingga peningkatan/kenaikan gaji umum ini membuat pekerjaan-pekerjaan lain sejalan. Pilihan kedua adalah mentransfer atau mempromosikan karyawan yang terlibat dalam pekerjaan di mana Anda dapat membayar mereka secara sah saat ini tarif pembayaran. Opsi ketiga adalah membekukan tarif selama 6 bulan, selama waktu tersebut Anda mencoba untuk memindahkan atau mempromosikan karyawan yang dibayar lebih. Jika tidak bisa, maka turunkan tarif gaji karyawan ini hingga maksimum dalam kisaran gaji sesuai tingkat gaji mereka. Diskusi HR Tools yang menyertainya menjelaskan prosedur rencana pembayaran yang efisien untuk usaha kecil.

MENINGKATKAN KINERJA: ALAT SDM UNTUK MANAJER LINE DAN USAHA KECIL

Mengembangkan Rencana Gaji yang Bisa Diterapkan

Rencana pembayaran/penggajian sama pentingnya bagi perusahaan kecil dan besar. Bayaran yang terlalu tinggi adalah pemborosan uang; terlalu rendah memicu pergantian; dan ketidakadilan internal menyebabkan tuntutan yang tidak ada habisnya untuk kenaikan gaji. Pemilik yang ingin berkonsentrasi pada masalah besar seperti kebutuhan penjualan akan membutuhkan rencana pembayaran yang rasional.



Survei harga pasar adalah yang utama. Situs seperti LinkedIn dan Salary.com akan menampilkan tingkat gaji rata-rata lokal untuk pekerjaan di wilayah geografis Anda. Koran hari Minggu berupa iklan baris (online dan offline) akan berisi informasi tentang upah yang ditawarkan untuk pekerjaan mirip dengan yang Anda coba hargakan. Kantor “satu atap” dapat menyediakan informasi layanan pekerjaan lokal, karena mereka mengumpulkan informasi ekstensif tentang kisaran dan rata-rata gaji untuk banyak pekerjaan. Agen tenaga kerja, selalu ingin menjalin hubungan dengan pemberi kerja, akan memberikan data yang baik. Pusat karir perguruan tinggi dan universitas setempat akan mengungkapkan informasi tingkat pembayaran untuk banyak pekerjaan yang ada. Asosiasi profesional (seperti hubungan karir untuk sipil insinyur di www.asce.org) adalah sumber yang baik untuk mengetahui tingkat gaji para profesional.

Perusahaan-perusahaan kecil memanfaatkan Internet dengan cara lain. Media Rumah Saham Corp (www.stockhouse.com) menggunakan Web untuk menentukan gaji semua personil perusahaan. Misalnya, manajer SDM menjelajahi Web untuk memantau tarif dan tren dengan memeriksa papan pekerjaan, situs Web perusahaan, LinkedIn, dan asosiasi industri secara berkala.

Jika Anda mempekerjakan lebih dari 20 karyawan atau lebih, lakukan setidaknya evaluasi pekerjaan yang belum sempurna (mungkin menggunakan metode pemeringkatan yang kita bahas di halaman 361–362). Untuk ini Anda memerlukan deskripsi pekerjaan (dari, misalnya, O*NET dan deskripsi pekerjaan. com), karena ini akan menjadi sumber data mengenai sifat dan nilai setiap pekerjaan.

Anda mungkin akan lebih mudah membagi karyawan Anda menjadi tiga kelompok—misalnya, manajerial/ tenaga profesional, kantor/klerikal, dan pabrik. Untuk masing-masing dari tiga kelompok, pilih satu atau lebih faktor yang dapat dikompensasi. Kemudian beri peringkat (atau tetapkan poin pada) setiap pekerjaan di cluster tersebut berdasarkan, katakanlah, evaluasi peringkat pekerjaan. Untuk setiap pekerjaan yang diinginkan, Anda buat kisaran gaji. Secara umum, Anda dapat memilih rata-rata sebagai titik tengah kisaran gaji pasar untuk pekerjaan itu, atau rata-rata harga pasar dan kondisi pembayaran/penggajian Anda saat ini. Kemudian hasilkan kisaran total sekitar 30% di sekitar rata-rata ini, dipecah menjadi lima langkah. (Jadi, perakit, salah satu pekerjaan personel pabrik, dapat memperoleh penghasilan mulai dari \$8,00 menjadi \$12,60 per jam, dalam lima langkah.)



Kebijakan kompensasi yang disyaratkan akan mencakup jumlah hari libur dan pembayaran liburan (seperti yang kami jelaskan di Bab 13), kebijakan upah lembur, metode pembayaran (mingguan, dua mingguan, bulanan), hiasan, dan prosedur kartu waktu atau lembar masuk. Banyak contoh kebijakan pembayaran/penggajian tersedia online.

Penetapan Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional

Mengembangkan rencana kompensasi untuk manajer atau profesional serupa dalam banyak hal sehubungan dengan pengembangan rencana untuk setiap karyawan. Tujuan dasarnya sama: untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang baik. Dan evaluasi pekerjaan dapat diterapkan pada pekerjaan manajerial dan profesional (di bawah tingkat eksekutif puncak) dalam hal produksi dan yang klerikal.

Namun ada beberapa perbedaan besar. Pekerjaan manajerial cenderung memberikan tekanan yang lebih sulit untuk mengukur faktor-faktor seperti penilaian dan pemecahan masalah lebih banyak daripada produksi dan pekerjaan klerikal. Ada juga lebih banyak penekanan pada pembayaran berbasis manajer dan profesional pada kinerja mereka atau pada apa yang dapat mereka lakukan, bukan pada tuntutan pekerjaan statis seperti itu kondisi kerja. Dan seseorang harus bersaing di pasar untuk mendapatkan para eksekutif yang sering mendapat bayaran bintang (rock star). Jadi, evaluasi pekerjaan, meskipun masih penting untuk pekerjaan manajemen, biasanya memainkan peran sekunder setelah isu-isu seperti bonus, insentif, harga pasar, dan manfaat.

Apa yang Menentukan Gaji Eksekutif?

Karena gaji rata-rata CEO telah meningkat dibandingkan dengan gaji rata-rata pekerja dan eksekutif telah menjadi topik perdebatan saat ini.

Apa pun yang menjadi penyebab gaji CEO, tampaknya tidak selalu merupakan tanggung jawab/berdasarkan kinerja perusahaan. Dalam sebuah survei, CEO dengan kinerja terbaik menerima rata-rata kompensasi terendah, sedangkan perusahaan yang kinerjanya rendah menerima gaji yang relatif besar. Sebaliknya, seorang ahli mengatakan CEO memiliki kompensasi 20% tertinggi, pengembalian saham yang diproduksi 60% lebih besar dibandingkan perusahaan lain di industrinya.



Studi lain menyimpulkan bahwa tiga faktor utama, kompleksitas pekerjaan (rentang kendali, jumlah divisi fungsional di mana eksekutif mempunyai tanggung jawab langsung, dan tingkat manajemen), kemampuan pemberi kerja untuk membayar (total keuntungan dan tarif return), dan sumber daya manusia eksekutif (tingkat pendidikan, bidang studi, pekerjaan pengalaman), menyumbang sekitar dua pertiga dari varians kompensasi eksekutif.

Dalam praktiknya, ekuitas eksternal memainkan peran besar dalam menetapkan kompensasi bagi rencana manajer puncak. Komite kompensasi dewan direksi dapat menahan kompensasi konsultan, dan bersama-sama mereka akan memilih dan menganalisis gaji para eksekutif puncak sesuai dengan jumlah/besaran pada perusahaan yang dianggap sebagai “perusahaan sejenis”—perusahaan yang mungkin (atau mungkin tidak) tergabung dalam industri/perusahaan yang sama seperti milik mereka. Kritikus berpendapat bahwa proses ini menciptakan tekanan terhadap kompensasi CEO, karena perusahaan sejenis seringkali merupakan perusahaan yang CEO-nya dibayar lebih tinggi.

Alternatifnya, perusahaan seperti Berkshire Hathaway dan Amazon cenderung membayar jumlah pendiri/CEO (Warren Buffet, Jeff Bezos) jauh lebih sedikit dibandingkan perusahaan-perusahaan berukuran sama; namun, para CEO tentu saja menjadi sangat kaya (seperti halnya banyak pemegang saham) melalui kepemilikan saham mereka.

Di bawah CEO, banyak perusahaan yang menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan harga pekerjaan manajerial (setidaknya, di bawah pekerjaan teratas). Pendekatan dasarnya adalah mengklasifikasikan eksekutif dan manajemen posisi ke dalam tingkatan, masing-masing dengan kisaran gaji. Seperti halnya pekerjaan nonmanajerial, satu alternatifnya adalah memberi peringkat pada posisi eksekutif dan manajemen dalam kaitannya satu sama lain, kemudian kelompokkan ke dalam kelas-kelas yang nilainya sama. Namun, perusahaan juga menggunakan klasifikasi pekerjaan dan metode titik, dengan faktor-faktor yang dapat dikompensasi seperti cakupan posisi, kompleksitas, dan kesulitan. Seperti halnya pekerjaan apa pun, analisis pekerjaan, survei gaji, dan penyesuaian tingkat gaji di sekitar kurva upah memainkan peran.

Aktivisme pemegang saham dan pengawasan pemerintah telah memperketat pembatasan perusahaan mana yang membayar eksekutif puncaknya. Misalnya saja pemegang saham Walt Disney baru-baru ini menolak (dengan suara tidak mengikat) rencana untuk membayar CEO Disney Robert Iger hampir total \$300 juta selama empat tahun.



Memberikan Kompensasi kepada Eksekutif

Kompensasi bagi para eksekutif puncak suatu perusahaan biasanya terdiri dari beberapa elemen utama. Gaji pokok mencakup gaji tetap seseorang. Bonus umumnya merupakan pembayaran tunggal untuk memberi penghargaan kepada manajer karena mencapai tujuan tertentu seperti “keuntungan total perusahaan lebih dari \$18 juta.” Insentif jangka pendek biasanya berupa bonus tunai atau saham atas pencapaian kemajuan menuju tujuan strategis, seperti “mengurangi ketergantungan pada penjualan domestik dari 80% hingga 50%.” Insentif jangka panjang bertujuan untuk mendorong eksekutif mengambil tindakan yang mendorong meningkatkan nilai saham perusahaan dan memasukkan hal-hal seperti opsi saham. Akhirnya, tunjangan eksekutif mencakup hal-hal seperti pensiun eksekutif dan tambahan rencana pensiun. Sebagai contoh, total kompensasi seorang CEO adalah sekitar \$24 juta dalam satu tahun. Penghargaan saham jangka panjang dan opsi saham sekitar \$15 juta adalah komponen terbesar. Sekitar \$1,5 juta adalah gaji pokok. Sekitar \$3,5 juta bersifat rencana insentif tahunan, lebih dari \$4 juta adalah peningkatan pensiun dan kompensasi yang ditangguhkan, dan sebagian besar sisanya digunakan untuk “semua kompensasi lainnya.”

Gaji secara tradisional/umum merupakan landasan kompensasi eksekutif. Atas hal ini, pengusaha memanfaatkan lapisan, insentif, dan tambahan. Paket kompensasi eksekutif puncak bisa menjadi pembohong. CEO Charter Communications dan CBS baru-baru ini memperoleh totalnya masing-masing sekitar \$98 juta dan \$68 juta.

Kompensasi eksekutif lebih menekankan kinerja (dibahas dalam Bab 12) lebih banyak dibandingkan rencana gaji karyawan lain, karena hasil organisasi mencerminkan kontribusi para eksekutif lebih banyak dibandingkan pegawai eselon bawah. Memang, dewan meningkatkan penekanan pada gaji berbasis kinerja (sebagian karena aktivisme pemegang saham). Masalah besarnya di sini adalah mengidentifikasi ukuran kinerja yang tepat. Ukuran langkah-langkah jangka pendek termasuk pertumbuhan pendapatan dan margin laba operasi. Tindakan jangka panjang memasukkan tingkat pengembalian di atas dasar yang telah ditentukan. Dengan begitu banyak elemen rumit, Pengusaha juga harus waspada terhadap implikasi undang-undang perpajakan dan sekuritas yang mereka miliki atas keputusan kompensasi eksekutif.



Memberikan Kompensasi kepada Karyawan Profesional

Dalam memberikan kompensasi kepada para profesional, pemberi kerja pertama-tama harus memastikan bahwa orang tersebut memang benar seorang “profesional” di bawah hukum. Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil “memberikan pengecualian baik dari upah minimum maupun upah lembur bagi karyawan yang dipekerjakan secara bonafid oleh karyawan eksekutif, administratif, profesional dan penjualan luar.”

Namun, menyebut seseorang profesional tidak menjadikan mereka profesional. Sebagai tambahan menghasilkan setidaknya \$455 per minggu, tugas utama seseorang harus “menjadi kinerja pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan tingkat lanjut,” dan “pengetahuan tingkat lanjut harus menjadi kebiasaan yang diperoleh melalui pelatihan intelektual khusus yang berkepanjangan.”

Sebuah perusahaan mempekerjakan lulusan sekolah menengah atas sebagai “spesialis desain produk” yang dikecualikan II,” menghasilkan \$62.000 per tahun. Pekerjaan itu membutuhkan 12 tahun pengalaman yang relevan, tapi tidak pendidikan tertentu. Pengadilan memutuskan bahwa pekerjaan tersebut tidak ada pengecualian.

Selain itu, ada pula profesional yang memberikan kompensasi seperti insinyur dan pengacara tantangan yang unik. Pekerjaan analitis seperti ini menekankan faktor-faktor yang dapat memberikan kompensasi sebagai kreativitas dan pemecahan masalah yang tidak mudah diukur. Selanjutnya bagaimana caranya untuk mengukur kinerja? Misalnya, keberhasilan ide seorang insinyur bergantung pada bagaimana perusahaan mengembangkan dan memasarkannya. Dan pekerjaan-pekerjaan seperti itu bisa sangat sensitif terhadap pasar kondisi dan permintaan industri. Misalnya Facebook, Google (Alfabet), dan Amazon dilaporkan mempekerjakan sekitar 30% lulusan ilmu komputer Amerika, yang mana menciptakan kondisi harga yang sangat kompetitif. Upah untuk pekerjaan lain—seperti untuk para insinyur di industri pemanas dan pendingin udara—menghadapi lebih sedikit tekanan.

Pengusaha dapat dan memang menggunakan evaluasi pekerjaan untuk pekerjaan profesional. Faktor yang dapat dikompensasi di sini cenderung fokus pada pemecahan masalah, kreativitas, ruang lingkup pekerjaan, dan pengetahuan teknis dan keahlian. Perusahaan menggunakan metode titik dan klasifikasi pekerjaan.

Namun, dalam praktiknya, perusahaan jarang hanya mengandalkan evaluasi pekerjaan untuk menetapkan harga profesional pekerjaan. Faktor-faktor seperti kreativitas (seperti disebutkan)



sulit diukur, dan masalah non-gaji sering kali terjadi mempengaruhi keputusan pekerjaan para profesional. Perusahaan teknologi khususnya juga mengambil langkah dramatis untuk mencegah insinyur terbaik mereka pergi. Beberapa tahun yang lalu Google menaikkan gaji karyawannya sebesar 10% dalam menghadapi pembelotan bahkan oleh para profesional dengan bayaran tertinggi, misalnya sebagai kepala tim Chrome OS-nya, ke Facebook. Banyak dari mereka, sebagian besar dibayar dengan standar, masih merasa dibayar rendah. Perusahaan teknologi seperti Facebook juga memberikan lebih banyak opsi saham (atau saham) dibandingkan kebanyakan industri lainnya, dan banyak yang memberikan penandatanganan besar bonus yang dapat mereka peroleh kembali jika seseorang meninggalkan perusahaan sebelum waktunya.

Oleh karena itu, sebagian besar pengusaha menekankan pendekatan penetapan harga pasar untuk pekerjaan-pekerjaan ini. Mereka menentukan harga pekerjaan profesional di pasar sebaik mungkin, untuk menetapkan nilai sebagai tolok ukur pekerjaan. Kemudian mereka memasukkan pekerjaan patokan ini dan pekerjaan profesional lainnya ke dalam struktur gaji. Setiap disiplin profesional (seperti insinyur) biasanya memiliki empat disiplin ilmu hingga enam tingkat kelas, masing-masing dengan kisaran gaji yang luas. Hal ini membantu pengusaha tetap kompetitif ketika menawar para profesional yang benar-benar memiliki peluang kerja global.

Dengan begitu, bahkan di luar Silicon Valley, gaji para insinyur tetap kompetitif: Di satu negara (non-teknologi tinggi) studi beberapa tahun yang lalu, para insinyur memperoleh gaji pokok sebesar \$89.000, dan bonus sebesar sekitar \$9.000 berdasarkan kinerja pribadi, profitabilitas produk, dan metrik keselamatan.

PENINGKATAN KINERJA: MELALUI HRIS

Administrasi Penggajian

Administrasi penggajian adalah salah satu fungsi pertama yang dikomputerisasi oleh sebagian besar pengusaha outsourcing, dan untuk alasan yang bagus. Mengelola sistem penggajian—mencatat status pekerja FLSA setiap karyawan, tingkat upah, tanggungan, tunjangan, lembur, pajak status, dan sebagainya; menghitung setiap gaji; dan kemudian mengarahkan pencetakan cek atau setoran langsung adalah tugas yang memakan waktu, rumit karena kebutuhan untuk



melakukannya mematuhi banyak undang-undang federal, negara bagian, dan lokal mengenai upah, jam kerja, dan undang-undang lainnya.

Banyak perusahaan yang melakukan fungsi ini secara internal, biasanya dengan paket perangkat lunak pemrosesan gaji. Penggajian Dasar Intuit memungkinkan pemberi kerja “memasukkan jam kerja dan mendapatkan perhitungan gaji instan, termasuk penghasilan, pajak gaji, dan pemotongan. Kemudian cetak sendiri gajinya. Penggajian Dasar/Payroll menghitung federal dan pajak gaji negara bagian untuk Anda, sehingga Anda dapat dengan mudah membayar pajak federal secara elektronik dan menulis cek pajak negara bagian.” Penggajian Tenaga Kerja Kronos mengotomatiskan proses penggajian, dan penawaran diri sendiri-fitur layanan. Misalnya (lihat www.kronos.com/products/payroll), Tenaga Kerja Penggajian akan “membiarkan karyawan Anda melihat potongan gaji dan riwayat penghasilan, melakukan perubahan setoran langsung dan formulir W-4, cetak W-2, dan bahkan melihat perubahan pemotongan akan mempengaruhi gaji mereka.”

Di sisi lain, banyak perusahaan yang melakukan outsourcing administrasi penggajian kepada vendor seperti ADP. Dalam memutuskan vendor mana yang akan digunakan, pemberi kerja harus mempertimbangkannya

tujuannya dan potensi manfaat ekonominya, serta faktor-faktor seperti reputasi vendor. SHRM merekomendasikan untuk mengevaluasi daftar awal calon vendor berdasarkan pada tujuan majikan untuk hubungan tersebut. Jangan hanya mempertimbangkan manfaat relatif ekonominya saja dari fungsi outsourcing tersebut (daripada melakukannya sendiri), namun juga keinginannya untuk mengintegrasikan sistem internal perusahaan dengan sistem vendor, dan menyederhanakan kepatuhan dan pengarsipan pajak, dan meningkatkan layanan mandiri karyawan.

Topik Kontemporer dalam Kompensasi

Di bagian ini, kita akan melihat lima topik penting kompensasi kontemporer: kompetensi-berbasis gaji, broadbanding, nilai sebanding, pengawasan dewan eksekutif gaji, dan total imbalan.

Gaji Berbasis Kompetensi



Beberapa manajer mempertanyakan apakah evaluasi pekerjaan menempatkan pekerjaan pada ruang yang sempit (“Machinist I,” “Machinist II,” dan seterusnya) mungkin sebenarnya tidak kontraproduktif. Misalnya, sistem kerja berkinerja tinggi bergantung pada penugasan kerja multi-keterampilan yang fleksibel dan kerja tim, dan tidak ada tempat di sini bagi karyawan untuk mengatakan, “Itu bukan pekerjaan saya.”

Gaji berbasis kompetensi bertujuan untuk menghindari masalah tersebut. Dengan kompetensi (umumnya keterampilan atau berbasis pengetahuan) membayar, Anda membayar karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan yang dia mampu menggunakan, bukan untuk tanggung jawab atau jabatan pekerjaan yang saat ini dipegang. Para ahli menyebutnya berbasis kompetensi, pengetahuan, atau membayar keterampilan membayar. Dengan gaji berbasis kompetensi, seorang karyawan dalam pekerjaan kelas I yang bisa (tetapi mungkin tidak harus melakukannya saat ini) melakukan pekerjaan kelas II dibayar sebagai pekerja kelas II, bukan kelas I. Kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat dibuktikan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Mengapa membayar karyawan berdasarkan tingkat keahlian apa yang mereka capai, bukan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka? Sebab, misalnya, sebuah perusahaan yang mengatur fasilitas di sekitar tim mungkin ingin mendorong karyawannya untuk mendapatkan dan menggunakan keterampilan yang dibutuhkan untuk berpindah antar pekerjaan.

Sebagai contoh, tinjau Gambar 4-11 Bab 4 di halaman 124. Untuk pekerjaan ini, BP mencantumkan tingkat minimum setiap keterampilan (Keahlian Teknis, Pemecahan Masalah, dan sebagainya) seseorang yang memegang pekerjaan ini harus mencapainya. Ketika seorang karyawan mencapai dan diuji pada masing-masing tingkat setiap keterampilan, dia akan menerima gaji tambahan.

Broadbanding

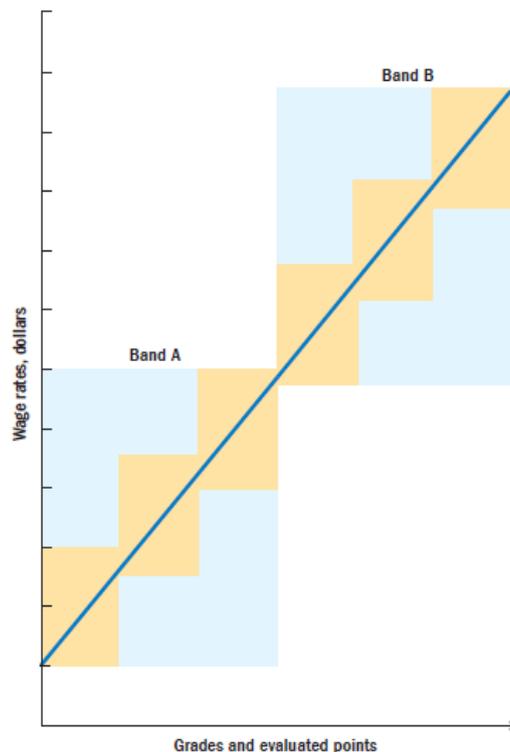
Sebagian besar perusahaan mempunyai rencana gaji yang membagi pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan, masing-masing dengan tingkatannya sendiri kisaran tingkat pembayaran vertikalnya sendiri. Misalnya, rencana pembayaran pemerintah AS terdiri dari 15 kelas utama (GS-1 hingga GS-15), masing-masing dengan kisaran gajinya sendiri. Untuk karyawan yang pekerjaan termasuk dalam salah satu tingkatan ini, kisaran gaji untuk tingkatan tersebut menentukan nilai minimumnya dan gaji maksimal.



Pertanyaannya, “Seharusnya seberapa besar tingkat gajinya, jika dilihat dari jumlahnya poin evaluasi pekerjaan yang mereka sertakan?” (Misalnya, sebaiknya pemerintah AS memecah 15 tingkat gajinya menjadi 5 atau 6 kelompok yang lebih luas?) Ada sisi buruknya (katakanlah, 15) nilai yang sempit. Misalnya, jika Anda menginginkan seseorang yang pekerjaannya di kelas 2 mengisi suatu waktu di suatu pekerjaan yang kebetulan berada di kelas 1, sulit untuk menugaskan kembali orang tersebut tanpa menurunkan gajinya. Demikian pula jika Anda ingin orang tersebut mempelajari pekerjaan yang kebetulan berada di kelas 3, karyawan tersebut mungkin menginginkan pekerjaan yang sesuai terlebih dahulu untuk naik gaji ke kelas 3. Dengan demikian, rencana gaji tingkat tradisional/umum dapat menimbulkan ketidakfleksibelan.

Itulah sebabnya beberapa perusahaan melakukan broadband pada rencana pembayaran mereka. Broadbanding berarti kehancuran nilai gaji menjadi beberapa tingkatan atau kelompok yang luas, yang masing-masing berisi rentang pekerjaan dan tingkat gaji yang relatif luas. Gambar 11-11 mengilustrasikan hal ini.

FIGURE 11-11 Broadbanded Structure and How It Relates to Traditional Pay Grades and Ranges



Di sini, enam tingkat gaji perusahaan sebelumnya dikonsolidasikan menjadi dua tingkatan besar atau “pita lebar/broadband.” Sebuah perusahaan dapat menciptakan broadband untuk semua pekerjaannya, atau untuk kelompok tertentu seperti manajer atau profesional. Kisaran



tingkat pembayaran (vertikal) dari setiap broadband relatif besar, karena berkisar dari gaji minimum pada tingkat terendah di mana perusahaan menggabung broadband hingga pembayaran maksimum kelas gabungan tertinggi. Jadi, misalnya, alih-alih memiliki 10 tingkat gaji, yang masing-masing berisi kisaran gaji \$15.000, perusahaan mungkin membagi 10 kelas tersebut menjadi tiga broadband, masing-masing dengan serangkaian pekerjaan sedemikian rupa sehingga perbedaan antara pekerjaan dengan bayaran terendah dan tertinggi mungkin sebesar \$40.000 atau lebih. (Sekali lagi, lihat Gambar 11-11). Untuk pekerjaan yang termasuk dalam broadband ini, ada oleh karena itu kisaran tingkat gaji yang jauh lebih luas. Anda dapat memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam broadband dengan lebih mudah, tanpa khawatir akan perpindahan karyawan di luar kisaran tarif (yang relatif) sempit yang terkait dengan tingkat gaji tradisional/umum yang sempit.

Hal ini dapat mempermudah untuk melatih seseorang pada pekerjaan tingkat yang lebih tinggi, atau meminta mereka mengisi posisi tersebut untuk sementara waktu pada pekerjaan tingkat yang lebih rendah tanpa mengkhawatirkan tingkat gaji.

Nilai Sebanding

Nilai yang sebanding mengacu pada persyaratan untuk membayar upah yang sama bagi laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan yang berbeda tetapi nilainya sebanding (misalnya diukur dalam poin) bagi majikan/owner. Ini mungkin berarti membandingkan pekerjaan yang berbeda, seperti perawat dengan mekanik. Pertanyaan yang ingin dijawab oleh “nilai yang sebanding” adalah: Haruskah Anda membayar seorang perempuan yang melakukan pekerjaan yang setara dengan laki-laki atau hanya sebanding dengan laki-laki, perempuan tsb disamakan dengan laki-laki? *County of Washington v. Gunther* (1981) adalah kasus yang sangat penting. Itu melibatkan Washington County, Oregon, sipir penjara, yang mengklaim diskriminasi jenis kelamin. Kabupaten itu mengevaluasi pekerjaan laki-laki yang kira-kira sebanding (tetapi berbeda) karena memiliki “isi pekerjaan” 5% lebih banyak (berdasarkan sistem evaluasi poin) dibandingkan pekerjaan perempuan, namun laki-laki dibayar 35% lebih banyak. Mengapa harus ada perbedaan gaji untuk pekerjaan yang sebanding? Setelah berpindah melalui pengadilan ke Mahkamah Agung AS, Washington County akhirnya setuju untuk membayar hampir \$500 juta kepada 35.000 karyawan yang melakukan pekerjaan yang didominasi perempuan dalam kenaikan gaji selama 7 tahun untuk diselesaikan.



Nilai yang sebanding memiliki implikasi terhadap evaluasi pekerjaan. Hampir semuanya kasus bernilai sebanding yang sampai ke pengadilan melibatkan metode poin evaluasi pekerjaan. Dengan menugaskan poin untuk pekerjaan yang berbeda, rencana poin memfasilitasi peringkat perbandingan antar pekerjaan pekerjaan yang berbeda. Haruskah pemberi kerja tetap menggunakan rencana poin? Mungkin pendekatan yang paling bijaksana adalah bagi pemberi kerja untuk menentukan harga pekerjaan mereka sesuai keinginan mereka (dengan atau tanpa rencana khusus), namun tetap harus memastikan bahwa perempuan memiliki akses yang sama terhadap semua pekerjaan. Dengan kata lain, hilangkan pemisahan berdasarkan jenis kelamin pekerjaan.

Keberagaman Penting: Kesenjangan Gaji

Meskipun demikian, perempuan di Amerika Serikat hanya memperoleh penghasilan sekitar 81% dari laki-laki. Hal ini tampaknya berlaku bahkan di kalangan yang paling terlatih sekalipun. Misalnya dokter baru perempuan memperoleh penghasilan sekitar \$17,000 per tahun lebih rendah dibandingkan dokter laki-laki. Alasan yang dikemukakan mengenai kesenjangan ini termasuk apa yang oleh seorang penulis disebut sebagai “Hukuman Menjadi Ibu/Motherhood Penalty” (perempuan mengambil lebih banyak waktu istirahat untuk mengurus keluarga, dan mendapat sanksi dari segi karier karena hal ini), diskriminasi pemberi kerja, gagasan kuno yang menyatakan bahwa pemberi kerja memandang perempuan mempunyai hak leverage yang lebih sedikit, fakta bahwa laki-laki profesional lebih sering berganti pekerjaan (mendapatkan lebih banyak kenaikan gaji dalam prosesnya), dan bahwa perempuan cenderung ditempatkan di departemen yang gajinya lebih rendah di semua departemen. Dalam hal ini, ini adalah masalah yang harus dikenali dan diatasi oleh pemberi kerja. Beberapa, seperti Alfabet sudah melakukannya. Tekanan dari kelompok investor, beberapa negara bagian, dan gerakan nasional #MeToo memaksa orang lain untuk melakukan hal yang sama.

Pengawasan Dewan atas Gaji Eksekutif

Dewan direksi perusahaan bertanggung jawab untuk menetapkan dan menyetujui keputusan gaji eksekutif puncak, dan dewan saat ini sedang meneliti gaji tersebut karena dua alasan: regulasi/hukum pemerintah, dan aktivisme/ketidakadilan pemegang saham.



Pertama, undang-undang memberikan pengawasan terhadap eksekutif kepada berbagai lembaga pemerintah membayar. Untuk memastikan pengungkapan yang memadai, Komisi Sekuritas dan Bursa (SEC) memerlukan informasi rinci terkait kompensasi untuk CEO, kepala keuangan, dan tiga eksekutif dengan bayaran tertinggi berikutnya. Perusahaan biasanya merangkum hal ini dalam Tabel Ringkasan Kompensasi dalam pernyataan proksi tahunan perusahaan yang diajukan dengan SEC. Hukum Dodd–Frank tahun 2010 mengharuskan perusahaan-perusahaan Amerika memberikan pemegang saham “katakan dengan pembayaran/gaji” (tidak mengikat). Sarbanes–Oxley Act mengangkat para eksekutif bertanggung jawab secara pribadi, dalam kondisi tertentu, atas penyimpangan pengawasan keuangan perusahaan. Demikian pula, perlakuan dan pengungkapan perpajakan diawasi oleh Departemen Kas dan Tenaga Kerja, dan Dinas Pendapatan Dalam Negeri.

Kedua, gaji CEO dibandingkan dengan gaji rata-rata pekerja telah menjamur dalam 20 tahun terakhir—kesenjangan enam kali lebih besar dibandingkan sebelumnya.

Oleh karena itu, dewan menghadapi aktivisme pemegang saham dalam hal gaji eksekutif. Firma hukum mengajukan gugatan class action menuntut informasi dari perusahaan tentang keputusan pembayaran gaji eksekutif senior mereka. Mulai tahun 2018, perusahaan publik di Amerika Serikat harus menghitung rasio CEO terhadap gaji rata-rata karyawan perusahaan. Hasil akhirnya adalah sebagai berikut bahwa pengacara yang berspesialisasi dalam gaji eksekutif menyarankan agar dewan direksi bertanya pada diri mereka sendiri pertanyaan-pertanyaan ini:

Apakah komite kompensasi kita sudah mengidentifikasi tugas dan prosesnya?

- Apakah komite kompensasi kita menggunakan penasihat kompensasi yang tepat?
- Apakah ada masalah kompensasi eksekutif tertentu yang harus ditangani oleh komite kita alamat?
- Apakah prosedur kita menunjukkan ketekunan dan independensi (termasuk kehati-hatian musyawarah dan catatan)?
- Apakah komite kita mengkomunikasikan keputusannya dengan tepat? Bagaimana dengan reaksi pemegang saham?

Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer

Program Hadiah Total



Imbalan total merupakan konsep penting dalam manajemen kompensasi. Orang bekerja untuk kebutuhan yang banyak dari mereka—untuk pekerjaan yang menantang dan untuk rasa hormat dan penghargaan, misalnya—tidak semuanya dipenuhi dengan gaji atau bonus. “Total imbalan’ tidak hanya mencakup kompensasi dan tunjangan tetapi juga peluang pertumbuhan pribadi dan profesional dan lingkungan kerja yang memotivasi.” Hal ini tidak hanya mencakup imbalan finansial tradisional/secara umum (upah dan insentif ditambah tunjangan dan tunjangan), tetapi juga imbalan non finansial dan tidak berwujud seperti pengakuan, sifat pekerjaan/ kualitas kerja, peluang pengembangan karir, hubungan baik dengan rekan kerja, keadilan organisasi, kepercayaan pada karyawan, perasaan dihargai dan terlibat, peluang untuk promosi, dan iklim kerja yang baik. Spesifik imbalan total juga mencakup program pengakuan dan pekerjaan yang didesain ulang (dibahas dalam Bab 4), program telecommuting, program kesehatan dan kesejahteraan, dan pelatihan dan pengembangan karir.

TREN YANG MEMBENTUK SDM: MEDIA DIGITAL DAN SOSIAL

Penghargaan pengakuan/penghargaan nontunai seperti kartu hadiah, merchandise, dan pengakuan merupakan bagian dari total kompensasi tersebut. Alat digital dan media sosial yang baru memungkinkan karyawan untuk mengenali dan memberi penghargaan satu sama lain. Misalnya, pabrik DuPont di West Virginia memasang sistem online yang memungkinkan karyawan untuk saling memberikan pengakuan; 95% dari kita segera menggunakannya. International Fitness Holdings memungkinkan karyawan menggunakan aplikasi sejenis Facebook untuk mengenalinya rekan kerja dengan mengirim pesan dan mengirimkan email pribadi. Pengusaha membuat kontrak dengan situs seperti Globoforce.com untuk menyediakan sistem pengenalan online.

Total Imbalan dan Keterlibatan Karyawan

Dalam hal keterlibatan karyawan, baik imbalan materi maupun non materi—total imbalan—tampaknya penting. Misalnya, sebuah penelitian menemukan bahwa gaji pokok dan tunjangan saja tidak mempunyai hubungan yang baik dengan keterlibatan. Namun, imbalan yang tidak berwujud (seperti sifat pekerjaan/kualitas pekerjaan dan peluang pengembangan



karir) memiliki tingkat yang tinggi atau dampak yang sangat tinggi terhadap keterlibatan dan kinerja, bila digabungkan dengan gaji pokok dan insentif atau bonus jangka pendek.

Oleh karena itu, tidak mengherankan jika banyak perusahaan dengan keterlibatan tinggi menekankan imbalan total ini. Misalnya, nilai-nilai yang tertuang dalam buku Toyota yang terkenal “The Toyota Way” mencakup rasa saling percaya dan menghormati, pekerjaan yang stabil, membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis mereka, dan memberikan manfaat luas seperti pengasuhan anak.

Disney menekankan pemberian paket penghargaan total kepada karyawan yang mencakup gaji ditambah berbagai tunjangan dan peluang pengembangan karier. Banyak pula yang melakukan hal serupa “Perusahaan Terbaik untuk Bekerja” menekankan imbalan yang tidak berwujud. Misalnya satu atasan eksekutif di NetApp mengambil kesempatan untuk menelepon dan berterima kasih kepada beberapa karyawan masing-masing atas usaha mereka; Whole Foods menekankan keterlibatan karyawan, misalnya membiarkan karyawan memilih karyawan baru dan melihat penghasilan seluruh karyawan Whole Foods. Di SAS terdapat kerja yang menstimulasi, filosofi manajemen yang memberdayakan, pekerjaan yang fleksibel, dan penekanan pada kebahagiaan di tempat kerja. Selain menawarkan imbalan seperti itu, pemberi kerja juga harus memberikan pernyataan imbalan total secara berkala. Buat daftar semua imbalan—finansial dan nonfinansial— penawaran perusahaan, dan catat pentingnya hal tersebut bagi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Hal ini akan meningkatkan dampaknya.