

KOMPENSASI

Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena karyawan telah melaksanakan suatu prestasi kepada perusahaan atau sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Imbalan yang diterima berupa finansial, baik langsung maupun tidak langsung atau imbalan nonfinansial. Pengelolaan Kompensasi yang baik membantu pencapaian tujuan perusahaan karena itu strategi pemberian kompensasi harus sejalan dengan strategi perusahaan.

Prinsip strategi pemberian kompensasi menurut Armstrong dan Murlis harus:

- berasal dari strategi dan tujuan akhir bisnis
- dihubungkan dengan kinerja organisasi
- mendorong dan menunjang perilaku yang diinginkan oleh semua tingkatan
- sesuai dengan gaya manajemen yang diinginkan
- memberi sisi kompetitif, menarik minat dan mempertahankan karyawan yang berkeahlian yang dibutuhkan oleh organisasi (perusahaan)
- berdasarkan pasar tenaga kerja

Agar dapat memberi motivasi kerja kepada karyawan kompensasi harus dapat memberikan rasa keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal (adil) yaitu imbalan yang sama diberikan kepada karyawan yang mempunyai pendidikan, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, jabatan, upaya, waktu kerja dan hasil kerja yang sama dalam satu perusahaan. Keadilan internal memiliki dampak besar terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas dan laborturn over karyawan.

Sedangkan keadilan eksternal adalah tarip upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa dipasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan anatara perusahaan-perusahaan yang sama (terbanding).

Kondisi perusahaan-perusahaan yang diperbandingkan harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- Perusahaan-perusahaan yang sedang disurvei hendaknya serupa, seukuran, misi dan sektornya
- Pekerjaan yang diperbandingkan harus sama atau hampir sama

Tingkat keadilan eksternal dipengaruhi oleh:

- faktor pasar tenaga kerja
- faktor pasar produk (permintaan produk, karakteristik industri)
- biaya modal
- peraturan pemerintah

Komponen Kompensasi

1. Gaji dan upah adalah imbalan finansial langsung kepada karyawan di Indonesia gaji diberikan kepada pegawai Negeri Sipil, ABRI dan POLRI. Gaji diartikan sebagai imbalan yang diberikan kepada pegawai atau karyawan yang mempunyai ikatan kerja dengan organisasi/pekerjaan dalam jangka waktu yang tetap dan waktunya relatif panjang. Gaji biasanya diterima kepada pegawai atau karyawan tiap-tiap bulan. Sedangkan upah adalah imbalan yang diberikan kepada orang yang mempunyai ikatan kerja yang pasti misalnya 1 minggu, 2 minggu atau satu hari atau dapat diperpanjang lagi. Di Indonesia imbalan yang diberikan kepada karyawan swasta disebut upah. Upah lembur diberikan apabila pekerjaan dikerjakan diluar jam kerja, misalnya dikerjakan pada malam hari. Upah yang diberikan 1 ½ kali atau 2 kali lipat upah yang diberikan pada hari-hari biasa.

Besarnya Upah ditentukan dengan

1.1. Upah harian dan Upah Borongan

Upah harian dihitung berapa hari pekerjaan dikerjakan dikalikan dengan tarif upah perhari. Upah harian diberikan apabila pekerjaan yang dikerjakan memerlukan ketelitian.

Kelebihan dari upah harian, mutu pekerjaan dapat dijamin dan kelemahannya pekerja harus diawasi dengan pengawasan baik kehadiran maupun pada saat pelaksanaan pekerjaan.

Upah borongan diberikan kepada pekerja dengan jumlah yang telah ditentukan oleh pemberi kerja atau ditentukan dengan negosiasi antara pemborong dengan pemberi kerja, ada kebebasan dalam pelaksanaan. Biasanya limit waktu selesainya pekerjaan ditentukan oleh pemberi kerja.

1.2. Upah Ditentukan Persatuan Hasil dan Upah Persatuan Waktu

Upah Persatuan hasil atau Upah Perpotong adalah jumlah hasil yang dikerjakan dikalikan dengan tarif upah perpotong. Untuk menjaga mutu produk, pekerja diseleksi orang-orang yang betul-betul memiliki keterampilan yang memadai. Upah per satuan waktu adalah imbalan menurut waktu yaitu berapa jam pekerja melaksanakan pekerjaan.

2. Kompensasi Insentif

Insentif adalah tambahan imbalan kepada karyawan diatas gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan (organisasi). Pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan omzet penjualan, menekan biaya, meningkatkan pelayanan, mengurangi komplain dari pelanggan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Macam-macam insentif misalnya: insentif perkaryawan, insentif berbasis kelompok, insentif penjualan, insentif organisasional, insentif untuk pimpinan (eksekutif).

3. Tunjangan (benefit)

Tunjangan adalah suatu bentuk kompensasi finansial tidak langsung. Tunjangan dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk terus bekerja atau dalam memilih perusahaan tempat mereka bekerja, perusahaan memberikan tunjangan untuk menarik atau mempertahankan karyawan ada pula karena terpaksa karena peraturan pemerintah atau tuntutan serikat pekerja.

4. Fasilitas adalah kompensasi yang berupa kenikmatan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan.

S
I
S
T
E
M
M
O
M
P
E
N
S
A
S
I

Upah, insentif, fasilitas yang menarik

Rekrutmen

Jumlah yang harus dibayar oleh perusahaan akibat persaingan dipasar tenaga kerja

Upah dan tunjangan dapat memikat dan menghalangi karyawan potensial

Staffing

Ketersediaan karyawan potensial dan kondisi pasaran kerja mempengaruhi upah dan tunjangan

Insentif mempengaruhi tingkat kinerja

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menjadi determinan kompensasi individu

Insentif dapat merangsang minat pelatihan dan penguksahan keahlian baru

Pelatihan dan Pengembangan

Tingkat keahlian yang lebih tinggi akan meningkatkan upah dan insentif

Sistem kompensasi yang tidak adil akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan

Hubungan Karyawan

Tarip upah, insentif dan tunjangan dapat dirundingkan antara perusahaan dengan karyawan

Upah, insentif dan fasilitas perusahaan yang menarik akan meningkatkan bonafiditas perusahaan. Hal yang demikian meningkatkan gairah para pencari kerja dan karyawan dari perusahaan lain yang merasa mempunyai kompensasi tinggi siap-siap pindah keperusahaan yang upah insentif dan fasilitasnya lebih menarik. Tentu saja yang demikian ini akan mempengaruhi kebijakan dalam rekrutmen seleksi penerimaan karyawan.

- Pasaran tenaga kerja yang mensuplai tenaga kerja (terutama tenaga kerja yang mempunyai kompensasi tinggi) akan membuat kompetisi bagi perusahaan yang membutuhkannya. Perusahaan-perusahaan akan bersaing satu sama lain untuk dapat tenaga-tenaga yang berkompeten. Siapa yang mampu memberi upah dan insentif yang besar dan memberikan fasilitas yang menarik, perusahaan itulah yang akan dipilih oleh pelamar yang berkompeten. Dengan demikian sistem kompensasi harus menunjang agar bisa menang dalam kompetisi.
- Dengan upah yang dapat memikat perusahaan dapat memiliki banyak karyawan yang mempunyai kompetensi yang beraneka ragam. Karenanya perusahaan tidak sulit untuk mengisi posisi-posisi dengan orang-orang yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhannya.
- Kompensasi intensif adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan bekerja lebih produktif. Insentif disebut juga kompensasi tidak tetap, karena hanya diberikan kepada karyawan yang produktif sesuai dengan produktivitas dan kinerjanya. Manajer sumber daya manusia dan manajer lini yang lain harus dapat mengukur seberapa optimal karyawan dapat meningkatkan kinerja, agar dapat disusun anggaran insentif yang tepat, jangan sampai karyawan bekerja telah melampaui target tetapi bonusnya, komisinya tidak dibayar karena tidak mencukupi anggarannya.
- Hasil penilaian kinerja individu mempunyai dampak positif maupun dampak terhadap moral kerja karyawan tersebut, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk tindakan disiplin, kenaikan gaji, pemesatan dan promosi karyawan yang bersangkutan. Karena itulah dilaksanakan dengan adil dan tidak dilaksanakan dengan serampangan.
- Penilaian kinerja dapat merubah kondisi karyawan menjadi lebih baik manakal penilaian kinerja itu dilaksanakan dengan adil dan serampangan dan ditunjang dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang baik. Hasil penilaian kinerja memerlukan peningkatan keahlian terus-menerus agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mengingat pentingnya peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut karyawan akan terangsang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan baik diselenggarakan oleh perusahaan maupun diluar perusahaan. Dan dengan meningkatnya keahlian dan keteampilan setiap individu maka akan ada kenaikan upah, insentif dan fasilitas yang lain.
- Kompensasi yang adil dan memuaskan akan meningkatkan hubungan karyawan, penyelia dan menejer lebih mesra, sebaliknya ketidakadilan dan ketidakpuasan akan menimbulkan kecurangan dan menimbulkan ketidakpercayaan. Moral kerja akan menurun dan akhirnya tujuan perusahaan tidak tercapai.
- Upah dan insentif baik jenis maupun besarnya sering menjadi masalah bagi karyawan. Demikian uang pesangon yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berhenti atau PHK. Perundingan antara karyawan yang diwakili oleh Serikat Pekerja dengan perusahaan dapat mengurangi konflik yang akan terjadi, status karyawan sebagai karyawan apa, apakah karyawan tetap, karyawan lepas dan sebagainya harus dijelaskan oleh perusahaan. Sebab status karyawan menentukan apakah ia akan mendapat uang pesangon, pensiun atau tidak apabila yang bersangkutan berhenti dari pekerjaan. Serikat Pekerja harus aktif

berkomunikasi dengan perusahaan mewakili aspirasi karyawan dan bukan malah mewakili perusahaan untuk memotong hak-hak karyawan.

5. Kompensasi Instrinsik dan Ekstrinsik

Sumber daya manusia adalah spesifik berbeda dengan sumber daya-sumber daya yang lain. Uang dapat disimpan di Bank, dinvestasikan dimana kita mau tanah dapat didirikan bangunan, dapat dijual kepada siapa saja. Manusia lain halnya. Manusia punya perasaan, kebanggaan, dapat sakit hati dan frustrasi. Barang-barang dapat dipindah-pindahkan semau kita, sedangkan manusia tidak dapat. Manusia dapat merasakan hal-hal yang sifatnya informal, kepuasan yang dia rasakan sendiri tanpa ada yang memberikannya secara formal dari seseorang.

a. Kompensasi Instrinsik

Imbalan instrinsik adalah imbalan yang dinilai didalam dan dari mereka sendiri. Biasanya datang dari keterlibatannya dalam aktivitas-aktivitas tertentu. Misalnya dari aktivitas pekerjaan. Cara mengerjakan suatu pekerjaan dapat memberikan imbalan instrinsik bagi seorang. Karenanya perancangan pekerjaan harus dapat memberi stimulus kepada karyawan, yang dapat memberikan otonomi seluas-luasnya kepada mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaan itu yang menurutnya penemuannya itu karyaawan merasa puas bahwa ia telah menemukan sesuatu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Disitulah karyawan membuat imbalan instrinsik. Munculnya adanya imbalan instrinsik karena adanya persepsi pribadi bahwa ia elah bekerja dan berhasil dengan baik. Imbalan instrinsik mempunyai potensi untuk memberi pengaruh yang kuat kepada perilaku individu dan memiliki beberapa manfaat sebagai motivasi kerja yang efektif. Karena imbalan intrinsik dihasilkan sendiri oleh individu yang bersangkutan maka imbalan tersebut biayanya rendah yang dibayar oleh perusahaan dibanding dengan imbalan yang dibayar dengan moneter.

b. Kompensasi Ekstrinsik

Imbalan eksterinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah namun diberikan kepada seseorang dari pihak luar (ekstern). Imbalan ekstrinsik diberikan oleh perusahaan dan biasanya berwujud imbalan ekstrinsik juga digunakan oleh perusahaan untuk mepengaruhi perilaku kerja karyawan.

Imbalan ekstrinsik bukan hanya imbalan yang berupa uang tetapi juga hal-hal seperti fasilitas kantor yang mewah tempat mereka bekerja, promosi jabatan, pujian, tunjangan seperti asuransi, imbalan-imbalan sosial dan sebagainya. Imbalan kepada setiap karyawan tetapi diberikan kepada karyawan yang efektif kinerjanya.

Contoh-contoh imbalan yang Instrinsik dan Ekstrinsik

Imbalan Instrinsik	Imbalan Ekstrinsik
Gaji, insentif	Kepuasan kerja
Tunjangan	Status
Sanjungan dan pengakuan	Tanggung jawab dan otonomi pribadi
Pengakuan formal	Pengakuan informal
Promosi	Perasaan pencapaian pribadi
Lingkungan kerja	Perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi
Hubungan sosial	

Struktur dan Skala Gaji

Menurut Barry Cushway struktur gaji adalah cara perusahaan membayar gaji atau upah kepada karyawannya. Struktur gaji atau upah adalah susunan tingkat upah yang dari upah yang terendah sampai yang tertinggi. Struktur gaji atau upah yang dianggap adil secara internal manakala dalam pelaksanaannya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Dalam pelaksanaan pekerjaan membutuhkan pengetahuan dan keahlian atau tidak.
- Pekerjaan itu dilaksanakan dibawah kondisi yang kurang dikehendaki atau dalam keadaan normal.

Kebanyakan perusahaan membuat struktur dan skala gaji atau upah hanya berdasarkan survey gaji saja. Sebaiknya perlu melaksanakan evaluasi pekerjaan agar nilai tiap-tiap pekerjaan dapat diketahui. Dengan mengetahui nilai tiap-tiap pekerjaan dapat dibuat struktur dan skala upah atau upah yang seadil-adilnya. Namun informasi yang diperoleh dari hasil data pasar pengupahan terhadap kelompok jabatan tertentu dari survey gaji atau upah dapat digunakan sebagai batasan nilai minimum dan maksimum jabatan tersebut.

Dalam ralitasnya struktur gaji dan skala gaji sangat ditentukan oleh kondisi yang ada dalam tiap perusahaan, oleh sebab itu dalam membuat struktur dan skala gaji harus mempertimbangkan kesiapan teknis dan kemampuan pembiayaan masing-masing perusahaan. Diharapkan upah yang terendah dalam struktur tersebut lebih tinggi dari upah minimum yang berlaku.

Dalam pertimbangan penyusunan struktur dan skala gaji atau upah adalah faktor-faktor berikut harus diperhatikan:

- Struktur organisasi
- Ratio perbeaan bobot pekerjaan antar jabatan
- Kemampuan perusahaan
- Upah minimum
- Kondisi pasar

Skala Gaji atau Upah

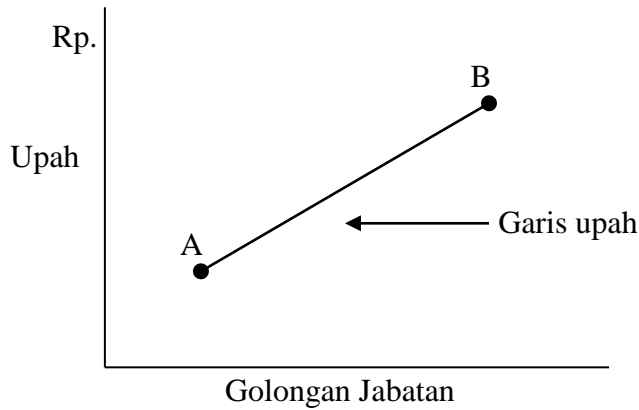
Skala Upah adalah kisaran nilai nominal upah setiap kelompok jabatan. Upah dapat lebih besar atau sama dengan batas upah minimum dan lebih kecil atau sama dengan upah maksimum. Prosentase posisi tersebut memiliki nilai antara 0% sampai 100%. Apabila prosentase posisi sama dengan 0% maka besarnya upah sama dengan upah minimum, bilamana prosentase posisi 100% maka upah sama dengan upah maksimum. Posisi dapat diantara 0% dan 100%.

Rentang atau kisaran (Spread) Skala Upah dalam satu golongan upah dihitung sebagai berikut:

$$\text{Spread} = \frac{(\text{Batas upah maksimum} - \text{Batas upah minimum})}{\text{Batas upah minimum}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Tengah} = \frac{\text{Maksimum} - \text{Minimum}}{2}$$

Contoh Membuat Struktur dan Skala Gaji atau Upah

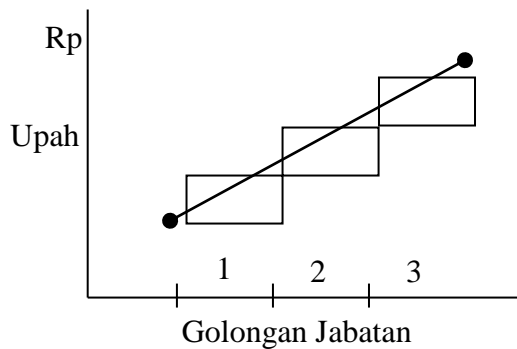


Skala Upah dapat dilakukan melalui

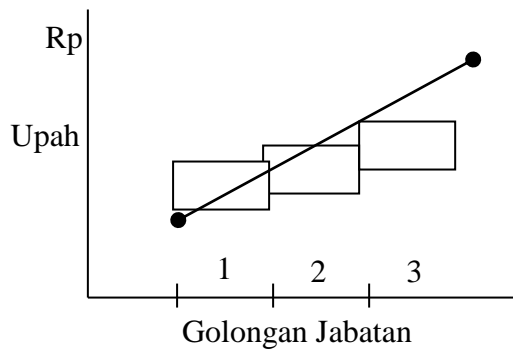
- Skala tunggal
- Skala ganda

Dalam skala tunggal setiap jabatan atau pada golongan jabatannya sama mempunyai upah yang sama dan skala upah berganda setiap golongan jabatan mempunyai nilai upah teendah dan tertinggi.

- Golongan mempunyai nilai upah terendah dan tertinggi
- Golongan klerik, teknisi dan administrasi
- Golongan Penyelia, Supervisor
- Golongan Profesional
- Golongan Eksekutp



1. Klerikal
2. Penyelia
3. Manajerial



1. Klerikal
2. Penyelia
3. Mangerial

Skala Ganda Tumpang Tindah

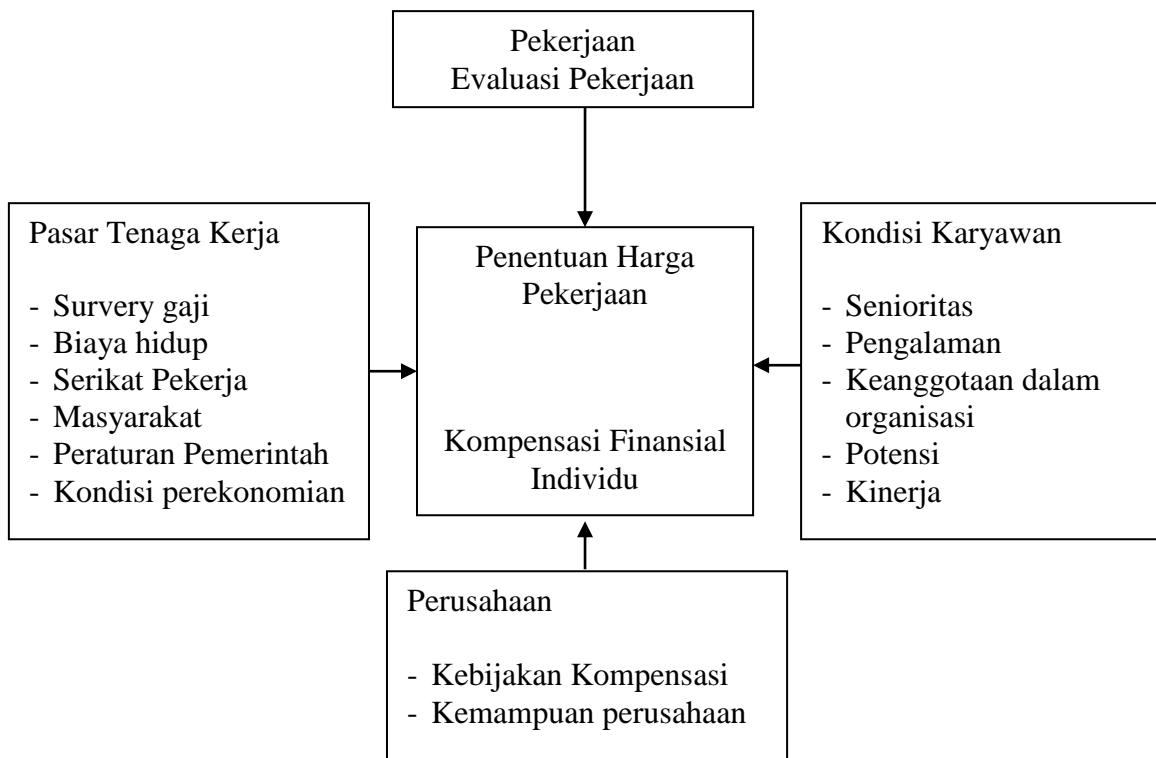
Cara Menentukan Besarnya Kompensasi Finansial

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang berupa imbalan finansial maupun imbalan nonfinansial. Imbalan finansial harus diupayakan rasa keadilan kepuasan kepada para karyawan sehingga kompensasi dapat memberikan motivasi kerja, dapat memikat dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Akhirnya dengan strategik kompensasi yang baik tujuan perusahaan dapat direalisasikan.

Besar kecilnya jumlah imbalan (gaji, upah, insentif dan sebagainya) dapat ditentukan dengan mengacu kepada:

- Kemauan dan kemampuan perusahaan
- Kondisi pasar tenaga kerja
- Kondisi karyawan
- Dari evaluasi pekerjaan

Gambar berikut ini dapat menjelaskan yang telah diuraikan diatas.



Faktor Pekerjaan sebagai Penentu Besarnya Kompensasi Finansial

Dalam usaha untuk menghilangkan ketidakadilan dalam pengupahan/penggajian di Indonesia baru saja dengan bangga meratifikasi Konvensi ILO (International Labor Organisation) nomor 100 yang menetapkan bahwa tidak ada diskriminasi dalam pengupahan untuk pekerjaan yang mempunyai "nilai yang sama" (Achmad S. Rucky, 2001). Yang dimaksud dengan pekerjaan nilai atau bobot yang sama bukan hanya dari tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh orang yang melakukan pekerjaan itu, tetapi pemberian bobot atau nilai kepada sebuah pekerjaan yang dilakukan melalui sebuah proses atau kegiatan yang biasa disebut Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation)

Pekerjaan yang mempunyai bobot atau nilai yang sama harus mendapat imbalan yang sama.

Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation)

Evaluasi Pekerjaan adalah proses yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menentukan nilai relatif dalam arti berat ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam suatu organisasi.

Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation) memberikan dasar yang sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan (organisasi). Evaluasi Pekerjaan berbeda dengan nilai kinerja yang menilai seberapa baik para karyawan melaksanakan pekerjaannya. Dengan evaluasi pekerjaan maka dapat diketahui nilai tiap-tiap pekerjaan sehingga dari nilai-nilainya maka dapat dibuat hirarki pekerjaan, mana pekerjaan yang mempunyai peringkat yang tinggi dan pekerjaan yang peringkatnya sedang atau rendah. Karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang mempunyai peringkat yang tinggi gajinya akan lebih besar jika dibandingkan dengan gaji karyawan yang mengerjakan yang mempunyai peringkat yang rendah.

Evaluasi Pekerjaan akan memberikan basis sistem penggajian yang seadil mungkin. Sedangkan kisaran gaji untuk tiap-tiap kelompok pekerjaan dapat ditentukan dari Survey dipasar tenaga kerja.

Siapa Yang Melakukan Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi Pekerjaan disebuah perusahaan dapat dilaksanakan oleh orang-orang dari dalam perusahaan itu sendiri. Sebaiknya dibentuk sebuah Komite Evaluasi Pekerjaan (Panitia). Tetapi lebih baik lagi karena evaluasi pekerjaan adalah pekerjaan yang rumit, mahal dan memerlukan objektivitas yang tinggi pekerjaan tersebut diserahkan saja kepada ahlinya yaitu kepada organisasi dari luar (konsultan MSDM). Kecuali mereka adalah ahlinya juga berpengalaman dalam bidang tersebut prosesnya akan lebih cepat dan hasilnya akan lebih objektif. Tentu saja konsultan tersebut banyak membutuhkan masukan-masukan internal untuk menganalisis pekerjaan dan mengambil keputusan perbandingan-perbandingan yang sulit.

Langkah-langkah Proses Evaluasi Pekerjaan

Langkah yang biasa ditempuh dalam proses evaluasi pekerjaan adalah:

1. Penarikan Sampel Pekerjaan Standar

Sistem evaluasi pekerjaan sering dibentuk dan divalidasi menurut sampel yang terpilih dari pekerjaan-pekerjaan standar atau pekerjaan kunci. Pekerjaan sebuah perusahaan dapat dikategorikan dalam kemiripan dalam lokasi, tugas, keahlian yang dibutuhkan dan sebagainya.

Pekerjaan kunci kemudian diseleksi dari setiap kelompok pekerjaan berdasarkan dua karakteristik yaitu:

- Pekerjaan kunci yang mempunyai seperangkat tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang stabil sepanjang waktu.
- Survey gaji dan upah pekerjaan standar telah merupakan imbalan yang wajar dengan kondisi pasar tenaga kerja eksternal.

2. Penyusunan Faktor-faktor yang Terkompensasikan

Faktor yang terkompensasi adalah atribut yang terkait dengan pekerjaan yang menjai dasar untuk perbandingan nilai rektif. Faktor yang terkompensasi yang lazim menyangkut keahlian, upaya, tanggung jawab, dan kondisi kerja. banyaknya faktor terkompensasi yang dimiliki oleh sebuah pekerjaan akan menentukan nilai relatifnya.

Faktor yang terkompensasi harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- Faktor ini harus ada pada semua (hampir semua) pada pekerjaan yang dievaluasi
- Faktor yang terkompensasi harus beda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain.
- Faktor yang terkompensasi harus terukur
- Harus dapat diterima dan dipahami oleh orang yang melakukan evaluasi

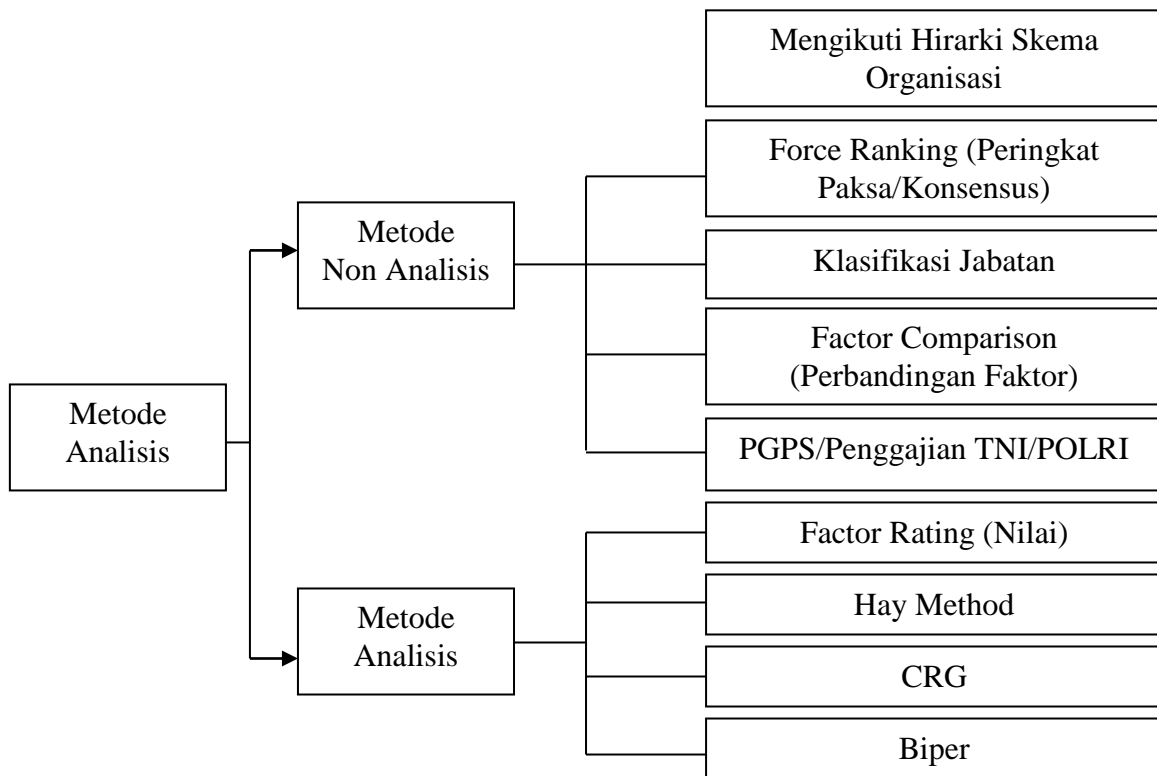
3. Pembuatan Sebuah Sistem Evaluasi Pekerjaan

Sistem mana yang mau dipakai apakah metode klasifikasi, perbandingan faktor, metode poin atau yang lain. Faktor yang akan dipakai tergantung kepada kompleksitas pekerjaan, tingkat akurasi yang diinginkan, besarnya dana dan waktu yang tersedia.

4. Implementasi

Metode Evaluasi Pekerjaan

Untuk melaksanakan Evaluasi Pekerjaan dapat dengan metode Non Analisis dan dengan metode Analisis. Diagram berikut ini menjelaskan metode yang dapat digunakan untuk melakukan Evaluasi Pekerjaan.



1. Metode Non Analisis

- Metode Mengikuti Hierarki dalam Skema Organisasi

Menetapkan peringkat jabatan atas dasar Hierarki Skema Organisasi. Misalkan Direktur Utama adalah jabatan yang paling tinggi, otomatis bobotnya paling besar.

Urut-urutannya seperti berikut:

Peringkat	Jabatan
1.	Direktur Utama
2.	Kepala Sub. Direktorat
3.	Kepala Biro
4.	Kepala Bagian
5.	Kepala Seksi
6.	Kepala Urusan
7.	Pelaksana

- Metode Rangka (Rangking Method)

Metode penentuan peringkat atau metode rangking (Rangking Method) adalah metode Evaluasi Pekerjaan yang paling sederhana. Metode ini mengurutkan

pekerjaan mulai dari pekerjaan dengan nilai paling tinggi sampai pekerjaan yang paling rendah dalam suatu perusahaan atau sebaliknya. Semua pekerjaan diberi peringkat sesuai dengan nilai relatif tiap-tiap pekerjaan yang bersangkutan. Kalau membuat peringkat dimulai dari Departemen, maka Kepala tiap-tiap Departemen diberi peringkat yang sama. Misalnya Kepala Pemasaran, Kepala Departemen Keuangan, Kepala Departemen ada dalam peringkat yang sama. Kemudian disusun pekerjaan-pekerjaan yang termasuk kedalam peringkat yang lebih rendah dan seterusnya. Biasanya pekerjaan yang paling penting diberi peringkat pertama. Akhirnya hasil peringkat dari tiap-tiap Departemen diperbandingkan untuk menyusun peringkat terakhir. Setelah penyusunan peringkat selesai maka skala gaji atau upah dimasukkan kedalam peringkat tersebut untuk pekerjaan-pekerjaan standar diusahakan gaji atau upahnya sama dengan gaji atau upah untuk pekerjaan yang sama di perusahaan lain atau dipasar tenaga kerja lokal. Hal tersebut untuk menjamin rasa keadilan kepada karyawan. Biasanya metode evaluasi pekerjaan dengan metode rangking diterapkan untuk perusahaan kecil dimana individu-individu terbiasa dengan berbagai pekerjaan. Penyusunan dengan metode ini dapat dilakukan dengan cepat dan biayanya murah.

- Metode Forced Rangking (Konsensus)

Pertama-tama bagian sumber daya manusia menyiapkan daftar jabatan yang ada dalam masing-masing Departemen/Devisi, yang dibuat secara acak tidak menyebutkan tinggi rendahnya jabatan yang ada. Kemudian secara Konsensus Kelompok Kerja (Panitia Penyusun Kelompok Jabatan) mengusulkan berapa banyak kelas jabatan yang diinginkan yang akan membentuk struktur kelas jabatan (Job Grade Structure) untuk disetujui oleh Direksi.

Kemudian mereka berembung akan dimasukkan ke grade/kelas yang mana jabatan-jabatan itu akan dimasukkan. Pertimbangan yang digunakan kelompok kerja itu anggotanya mengetahui betul tentang jabatan-jabatan yang ada.

- Metode Klasifikasi Jabatan (Job Clasification)

Dalam metode klasifikasi jabatan ditentukan terlebih dahulu kelas-kelas pekerjaan, untuk digunakan pembandingan pekerjaan. Kelas-kelas pekerjaan disusun berdasarkan fungsi atau disusun berdasarkan struktur. Klasifikasi Jabatan disusun berdasarkan derajat kepentingannya yang dirumuskan sedemikian rupa sehingga setiap kelas sudah menggambarkan tingkat tugas, tanggung jawab dan persyaratan tertentu. Dengan demikian semakin penting suatu jabatan akan semakin tinggi kelasnya. Contoh Klasifikasi Jabatan sebagai berikut:

Klasifikasi (Grade)	Kriteria	Jabatan
1.	Tugas jabatan berciri rutin sesuai manual, tidak ada alternatif dalam pengambilan keputusan, terus-menerus diawasi secara ketat.	Petugas Ekspedisi, Pembangu mekanik, Juru ketik
2.	Mengikuti prosedur tetapi masih diberi kesempatan untuk memilih 2-3 alternatif, keputusan dan pengawasan agak ketat.	Mekanik Yunior, Mekanik Senior, Arsiparis
3.	Instruksi diberikan secara periodik berkesempatan untuk memilih 4 alternatif, pengambilan keputusan cukup leluasa pengawasan tidak ketat.	Supervisor Mekanik, Sekretaris

- Metode Perbandingan Faktor (Faktor Comparison System)
Metode perbandingan faktor merupakan suatu metode evaluasi pekerjaan yang dilaksanakan dengan teknik membandingkan faktor-faktor pekerjaan dengan faktor-faktor pekerjaan utama/kunci yang ditentukan sebelumnya. Pekerjaan kunci dipakai sebagai standar pembandingan suatu pekerjaan akan dapat dipakai sebagai pekerjaan kunci kalau memenuhi syarat tertentu, yaitu upahnya sudah dianggap adil, memiliki deskripsi yang jelas, dan memiliki faktor pekerjaan yang cukup luas. Pada umumnya dalam suatu perusahaan memiliki banyak pekerjaan kunci, tetapi yang dipilih biasanya tidak banyak, berkisar sekitar 4 sampai 6 faktor yaitu:
 - Tuntutan terhadap mental
 - Tuntutan keteampilan
 - Tuntutan terhadap fisik
 - Lingkungan tempat kerja
 - Tanggung jawab
 (Achmad S. Rucky, 2001)
- Metode PGPS (Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil), TNI, POLRI

2. Metode Analitis dan Kuantitatif

Metode analitis dimulai setelah ada kegiatan memilih dan menetapkan faktor-faktor yang ada pada jabatan/pekerjaan dan menetapkan nilai/bobotnya yang akan dijadikan tolak ukur, proses analisis jabatan dan pembuatan deskripsi jabatan. Diharapkan dengan metode analitis ini faktor objektivitas akan lebih terjamin. Metode analitis yang paling terkenal adalah:

- Sistem Nilai (Point System)
- Sistem pedoman Hay (Hay Guide Chart – Profile Method)
- CRG
- Biper
- Sistem Nilai (Point System)
Evaluasi jabatan dengan metode ini, Achmad S. Rucky mengemukakan langkah-langkah yang harus diambil dan diikuti adalah sebagai berikut. Metode ini paling banyak digunakan, karena itu dicari literatur yang memberikan penjelasan yang luas dan cukup jelas.
- Sistem pedoman Hay (Hay Guide Chart – Profile Method)
Hay Method menetapkan besarnya kompensasi dan metode yang mudah untuk membandingkan pekerjaan antar perusahaan. Metode ini adalah merupakan penyempurnaan dari metode nilai (Point Method) yang menetapkan profil point setiap pekerjaan digunakan faktor keterampilan teknis, pemecahan masalah dan, akuntabilitas (pertanggung jawaban).
Keterampilan teknis adalah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang memuaskan. Keterampilan teknis meliputi spesialisasi, kepraktisan dan kemampuan untuk mengkoordinir berbagai fungsi serta yang berhubungan dengan memotivasi orang secara efektif.
Pemecahan masalah adalah pemikiran yang dibutuhkan untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan, dan mengambil kesimpulan. Sedangkan akuntabilitas (pertanggung jawaban) adalah tanggung jawab atas tindakan dan konsekuensi yang menyertainya. Tiga dimensi pertanggung jawaban adalah tingkat kebebasan jabatan untuk bertindak, dampak pekerjaan terhadap hasil akhir dan dampak lain-lain.

Karyawan sebagai Penentu Besarnya Kompensasi Finansial

Faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya gaji atau upah dari sumber yang dimiliki oleh karyawan adalah:

- Kinerja. Karyawan-karyawan yang mempunyai kinerja yang sama akan menerima imbalan yang sama. Prinsip gaji atau upah berdasarkan kinerja biasanya sangat kuat diantara orang-orang yang menganut etika kerja. Manfaat kinerja sebagai basis pemberian gaji atau upah adalah:
 - dapat meningkatkan kepuasan kerja
 - meningkatkan motivasi dan produktivitas
 - menekan labor turn over
 - menurunkan tingkat ketidakhadiran
 - meningkatkan kualitas bauran karyawan
- Senioritas. Adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya tingkat senioritas ditandai tinggi rendahnya pangkat atau jabatan fungsional mereka
- Imbalan berdasarkan Keahlian. Imbalan berdasarkan keahlian merupakan sebuah sistem yang memberi kompensasi finansial atas dasar keahlian yang terkait dengan pekerjaan yang mereka miliki. Imbalan yang berdasarkan keahlian sering diterapkan kepada perusahaan yang menerapkan program Job Richment (Pengayaan Pekerjaan) Faedah dari pemberian imbalan berdasarkan keahlian mendorong para karyawan untuk memiliki bermacam-macam keahlian yang membawa keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan tambah dinamis karena karyawan lebih fleksibel dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang sewaktu-waktu terjadi, karena telah tersedia orang-orang yang mempunyai keahlian yang dibutuhkan.
- Potensi. Berbagai tes dilakukan untuk menarik tenaga yang potensial untuk melaksanakan pekerjaan yang sulit. Biasanya untuk penerimaan tenaga dari lulusan Perguruan Tinggi dengan dilihat IPK (Indek Prestasi Kumulatif).

Perusahaan sebagai Penentu Kompensasi Finansial

Walaupun banyak cara untuk menentukan sistem kompensasi finansial, pada akhirnya keputusan terakhir ada ditangan Pimpinan Puncak perusahaan atau organisasi tersebut. perusahaan dapat menentukan gaji atau upah dengan melihat kinerja karyawan, melaksanakan evaluasi pekerjaan tetapi perusahaan dapat mempertimbangkan hal-hal berikut:

- Strategi Perusahaan. Seluruh strategi korporat memberikan arah bagi kegiatan organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi harus dikaitkan dengan strategi perusahaan dan harus dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi diupayakan dapat menarik karyawan dan mempertahankan karyawan yang tepat, dan tidak kaku terhadap berapa imbalan yang berlaku dipasar tenaga kerja. Pemberian kompensasi juga terkait dengan pengendalian biaya.
- Filosofi Manajemen. Hubungan manajemen dengan karyawannya mencerminkan nilai yang ditempatkan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Nilai ini merupakan salah satu komponen filosofi manajemen. Gagasan yang

dianut oleh jajaran eksekutif tentang bagaimana orang-orang harus dikelola berpengaruh kuat dalam mempengaruhi bagaimana desain sistem sumber daya manusia harus disusun.

- Kebijakan Kompensasi.
Kebijakan kompensasi berhubungan dengan berapa upah minimum, berapa persen untuk gaji dan berapa persen untuk intensif dan layanan.
- Kemampuan Perusahaan untuk Menggaji.
Penentuan besarnya gaji atau upah oleh kemampuan perusahaan sangat terkait dengan pengendalian biaya perusahaan.

Strategi Gaji Eksekutif

Komponen-komponen imbalan gaji yang diberikan kepada gaji eksekutif adalah berupa:

- Gaji eksekutif
- Bonus tahunan
- Insentif jangka panjang
- Tunjangan-tunjangan tambahan
- Hak-hak istimewa
- Dan lain-lain

Sebetulnya penghargaan tersebut diberikan jika perusahaan sedang tumbuh dalam profitabilitas dan perkembangan lainnya selama periode tahun tertentu. Imbalan yang besar itu tidak layak diberikan jika perusahaan kondisinya sedang melemah karenanya strategi kompensasi perusahaan dapat diterapkan strategi gaji tinggi, strategi gaji rendah dan strategi gaji setara. Strategi gaji rendah diterapkan pada saat kondisi perusahaan melemah dan sebaliknya penggunaan strategi gaji tinggi.

Pasar Tenaga Kerja sebagai Penentu Besarnya Kompensasi Finansial

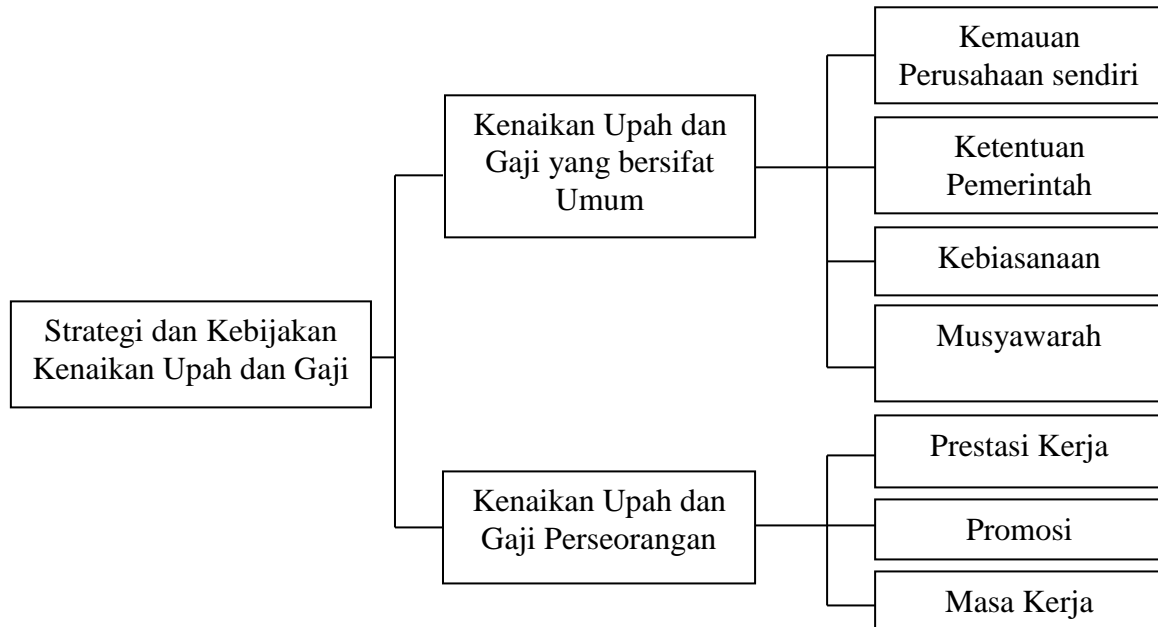
Untuk menetapkan besarnya kompensasi finansial dapat dicari informasi dari pasar tenaga kerja. dari pasar tenaga kerja bisa didapatkan informasi dari:

- Pasar Tenaga Kerja
Tarif yang berlaku dipasar tenaga kerja dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam menetapkan besarnya kompensasi finansial. Konsep nilai tukar (exchange Value Concept) ini terbentuk dari pertemuan antara pembeli dan penjual. Karyawan yang mau memasok tenaga kerja kepada perusahaan tertentu.
- Biaya hidup, yaitu penyesuaian besarnya terhadap biaya hidup
- Serikat Pekerja. Serikat Pekerja berusaha merundingkan besarnya gaji atau upah karyawan.
- Pasar Produk
- Survey Kompensasi. Hasil survey digunakan untuk menetapkan besarnya gaji atau upah karyawan.
- Peraturan Pemerintah.
Pemerintah menetapkan besarnya upah minimum, uang pesangon, tunjangan Hari Raya, dan lain-lain.

Strategi Kebijakan Peninjauan Kenaikan Upah dan Gaji

Di lingkungan perusahaan swasta, terutama perusahaan besar, menerapkan strategi dan kebijakan kenaikan upah dan gaji melalui beberapa cara yaitu:

Kenaikan upah atau gaji yang bersifat umum (General salary/Wage Increase) dan Kenaikan Perseorangan.



- Yang dimaksud dengan kemauan perusahaan sendiri yaitu perusahaan memberikan tanpa diminta atau dipaksa
- Kenaikan upah dan gaji karena ketentuan Pemerintah misalnya tentang Upah Minimum Regional (UMR). Pemerintah mengeluarkan peraturan agar besarnya upah minimum sama dengan UMR.
- Kenaikan upah karena kebiasaan, seperti yang tercantum dalam Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Kenaikannya mengacu kepada Indeks Harga Konsumen (IHK) yang merupakan indikator tingkat inflasi di Indonesia.
- Kenaikan berdasarkan musyawarah yaitu kesepakatan antara Perusahaan dengan Serikat Pekerja. Biasanya masa kesepakatan setahun sekali. Besarnya kenaikan tergantung dari musyawarah dalam KKB yang diperbaharui.
- Kenaikan gaji perseorangan disebut juga berdasarkan Merit (Merit System)
- Kenaikan upah dan gaji karena promosi diberikan kepada orang yang dipromosikan (dinaikan pangkatnya) atau mungkin juga karena senioritas biasanya untuk tenaga profesional.
- Kenaikan karena Masa Kerja, biasanya dituntut oleh karyawan perusahaan yang ingin mencontoh PNS, TNI dan POLRI.

3.