



MILLIONS\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

[SUMMARY] MSDM Ch. 11-13, 17

CHAPTER 11: Establishing Strategic Pay Plans & Remuneration System
DETERMINING PAY RATES

- **Employee Compensation** adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. **Komponen** kompensasi karyawan adalah:
 - *Direct financial payments* adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
 - *Indirect financial payments* adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan, ex: asuransi.
- **Faktor yang mempengaruhi** rencana penggajian:
 - Hukum maupun UU yang berkaitan dengan pengupahan yang berlaku di negara yang bersangkutan
 - Serikat pekerja
 - Kebijakan perusahaan
 - Keadilan (equity), yang meliputi:
 - ✓ *External equity* mengacu pada bagaimana rata-rata gaji suatu pekerjaan dalam satu perusahaan dibandingkan dengan rata-rata gaji di perusahaan lain.
 - ✓ *Internal equity* adalah seberapa adil tingkat pembayaran gaji, jika dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama.
 - ✓ *Individual equity* adalah keadilan pembayaran perorangan dibandingkan dengan penghasilan rekan kerjanya dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan berdasarkan kinerja perorangan.
 - ✓ *Procedural equity* adalah keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan alokasi gaji.

ESTABLISHING PAY RATES

- **Langkah dalam menentukan taraf penggajian (pay rates):**
 - Melakukan survey gaji yang dibayarkan pengusaha lain yang dapat dibandingkan (untuk memastikan keadaan eksternal)

Survey gaji adalah sebuah survey yang bertujuan untuk menentukan tingkatan upah yang berlaku.

Pekerjaan yang mejadi tolok ukur adalah sebuah pekerjaan yang digunakan sebagai patokan skala pembayaran pengusaha dan dimana pekerjaan lain diatur sesuai dengan nilai yang relatif sama.
 - Menentukan nilai setiap pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi pekerjaan (untuk memastikan keadaan internal)

Evaluasi pekerjaan adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya.

Faktor yang dapat dikompensasikan (faktor kompensasi) merupakan sebuah elemen pekerjaan yang fundamental dan dapat dikompensasikan, ex: keterampilan, upaya, tanggung jawab dan kondisi kerja.

Metode evaluasi meliputi:

 - ✓ **Ranking** adalah metode yang melibatkan pembuatan peringkat dari setiap pekerjaan relatif terhadap semua pekerjaan lainnya, yang biasanya didasarkan pada keseluruhan kesulitan.

Langkahnya, yaitu:

 - Mendapatkan informasi pekerjaan (melalui analisis pekerjaan)
 - Memilih pekerjaan
 - Memilih faktor-faktor yang dapat diperbandingkan
 - Membuat peringkat pekerjaan
 - Mengombinasikan peringkat

- ✓ **Job Classification** adalah sebuah metode untuk menggolongkan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok.
Kelas adalah pengelompokan pekerjaan berdasarkan pada sekumpulan peraturan untuk setiap kelompok atau kelas (keterampilan, upaya fisik, dll) yang dibutuhkan, dan kelas biasanya terdiri dari orang-orang dengan pekerjaan serupa.
Tingkatan adalah kelompok yang terdiri atas orang-orang dengan pekerjaan yang tidak serupa. **Definisi tingkatan** merupakan gambaran tertulis dari tingkat, ex: tanggung jawab dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan dalam setiap tingkatan.
- ✓ **Point Method** adalah metode evaluasi dimana sejumlah faktor kompensasi adalah diidentifikasi dan kemudian ditentukan tingkatan dimana masing-masing faktor ini ada pekerjaan tersebut.
- ✓ **Factor Comparison** adalah metode yang digunakan secara luas yang memberikan peringkat pekerjaan menurut beragam faktor keterampilan dan kesulitan, kemudian menambahkan peringkat-peringkat ini untuk sampai pada sebuah peringkat numeric keseluruhan dari masing-masing pekerjaan tertentu.
- ✓ **Evaluasi pekerjaan terkomputerisasi (computer-aided job evaluation)** dapat menyederhanakan analisis pekerjaan, membantu agar deskripsi pekerjaan tetap mengikuti zaman, dll. Metode ini meliputi input data, proses, dan output otomatis dari evaluasi pekerjaan, dan berbagai laporan kompensasi.
- Mengelompokkan pekerjaan yang serupa ke dalam taraf pembayaran
Tingkatan pembayaran sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara.
- Memberi harga setiap taraf pembayaran dengan menggunakan kurva gelombang
Kurva upah (wage curve) adalah kurva yang memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan dan rata-rata upah yang dibayarkan untuk pekerjaan ini.
- Memperbaiki taraf pembayaran
Kisaran pembayaran (pay ranges) adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

PRICING MANAGERIAL AND PROFESSIONAL JOBS

- **Elemen utama dalam mengompensasi manajer** adalah:
 - *Base pay* meliputi gaji tetap, seringkali juga bonus.
 - *Short term incentives* merupakan bonus tunai atau saham karena mencapai sasaran jangka pendek.
 - *Long term incentives* bertujuan untuk mendorong eksekutif mengambil tindakan yang mendorong naiknya nilai saham perusahaan, dan meliputi opsi saham, yang memberikan hak kepada manajer untuk membeli saham dengan harga tertentu untuk periode tertentu.
 - *Executive benefits/perks* meliputi tambahan rencana pension eksekutif, tambahan asuransi jiwa, dan asuransi kesehatan.
- **Kompensasi karyawan profesional** fokus pada pemecahan masalah, kreativitas, dan cakupan pekerjaan dan pengetahuan serta keahlian teknis.

COMPETENCY-BASED PAY

- **Competency-based pay** adalah penggajian yang dilakukan perusahaan kepada karyawan berdasarkan jangkauan, kedalaman, dan jenis keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, daripada berdasarkan pada nama pekerjaan yang disandang oleh karyawan tersebut.
- **Kompetensi** adalah karakteristik dari seseorang yang diperlihatkan (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku), yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi.

- **Alasan** menggunakan competency-based pay:
 - Rencana penggajian tradisional dapat merugikan perusahaan jika tujuan perusahaan adalah sistem berkinerja tinggi. Maksudnya adalah, perusahaan ingin agar para karyawan benar-benar bekerja penuh dengan motivasi, terorganisir, bertanggung jawab, sehingga dengan gaji yang sesuai dengan kompetensi mereka, maka para karyawan akan terpacu untuk bekerja sesuai keinginan perusahaan.
 - Membayar untuk keahlian, pengetahuan, dan kompetensi merupakan cara membayar yang lebih strategik.
 - Kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan.
- **Komponen utama** dalam competency-based pay:
 - Sebuah sistem yang mendefinisikan keterampilan khusus, dan sebuah proses yang menghubungkan penggajian dengan keterampilannya.
 - Sebuah sistem pelatihan yang member kesempatan karyawan mencari dan memperoleh keterampilan
 - Sebuah sistem pengujian kompetensi formal
 - Sebuah desain pekerjaan yang memberi kesempatan karyawan berpindah antar tugas dalam pekerjaan untuk memungkinkan fleksibilitas pekerjaan.
- **Pro kontra** competency-based pay:
 - *Pros*
 - ✓ Higher quality
 - ✓ Lower absenteeism
 - ✓ Fewer accidents
 - *Cons*
 - ✓ Pay program implementation problems
 - ✓ Costs of paying for unused knowledge, skills, and behaviors
 - ✓ Complexity of program
 - ✓ Uncertainty that the program improves productivity

SPECIAL TOPICS IN COMPENSATION

- **Broadbanding** adalah mengonsolidasikan tingkatan gaji dan menyusun rentangnya ke dalam hanya beberapa tingkat, dimana setiap tingkat memiliki sebuah rentang yang relatif lebar tentang pekerjaan dan tingkat-tingkat gaji.
- **Strategic compensation** adalah menggunakan rencana kompensasi untuk mendukung sasaran strategik agar perhatian karyawan terfokus kembali pada nilai kemenangan, pelaksanaan, dan kecepatan, dan menjadi lebih baik, lebih cepat, serta lebih kompetitif.
- **Comparable worth (nilai yang dapat diperbandingkan)** adalah suatu konsep dimana wanita yang biasanya dibayar lebih rendah daripada pria dapat menuntut untuk mendapat bayaran lebih tinggi dari pria berdasarkan pekerjaan mereka.

CHAPTER 12: Pay for Performance and Financial Incentives
MONEY AND MOTIVATION

- **Hukum perbedaan individu** merupakan fakta bahwa orang-orang berbeda dalam hal kepribadian, kemampuan, nilai-nilai, dan kebutuhannya.
- **Teori-teori:**
 - *The hierarchy of needs (Abraham Maslow)*, setiap orang memiliki lima tingkat kebutuhan, dimana manusia akan berusaha memenuhi pada tingkatan dasar hingga tingkatan tertinggi, yaitu:
 - ✓ Physiological (food, water, warmth)
 - ✓ Security (a secure income, knowing one has a job)
 - ✓ Social (friendships and camaraderie)
 - ✓ Self-esteem (respect)
 - ✓ Self-actualization (becoming a whole person)
 - *Herzberg's Hygiene–Motivator Theory*, cara yang paling tepat untuk memotivasi seseorang adalah mengorganisir pekerjaan sehingga ketika melakukan pekerjaan tersebut dapat mencapai standar dan memperoleh feedback yang baik atas kinerjanya. Herzberg sendiri membagi kebutuhan lima tingkat Maslow menjadi dua, yaitu
 - ✓ Kebutuhan tingkat rendah (psikologi, security, sosial)
 - ✓ Kebutuhan tingkat tinggi (self esteem, self actualization)
 Ada dua faktor dalam teori Herzberg:
 - ✓ Hygiene (faktor di luar pekerjaan, ex: kondisi kerja, gaji, insentif)
 - ✓ Motivator (memperkaya pekerjaan seseorang sehingga pekerjaan tersebut lebih menantang dan dengan memberikan umpan balik dan pemberian penghargaan)*Kesimpulan*, menurut Herzberg, pengusaha tidak boleh mengabaikan manfaat dari memberikan penghargaan secara formal dan pekerjaan yang menantang merupakan hasrat hampir semua orang.
 - *Demotivators and Edward Deci*, menekankan aspek negative lain bila terlalu bergantung pada penghargaan ekstrinsik. Deci menemukan bahwa penghargaan ekstrinsik pada suatu saat dapat diambil dari motivasi intrinsik seseorang. Karena motivasi ekstrinsik dan intrinsik berasal dari kebutuhan yang berbeda, maka sangat tidak bijak untuk menerapkan cara insentif tunggal untuk semuanya.
 - *Expectancy Theory and Victor Vroom*, motivasi seseorang untuk melakukan usaha pada tingkat tertentu bergantung pada tiga hal yaitu:
 - ✓ Expectancy adalah harapan seseorang bahwa upaya yang dilakukannya akan menimbulkan kinerja yang bagus.
 - ✓ Instrumentality (psikologis) adalah hubungan antara kinerja yang berhasil dan penghargaan yang didapatkan.
 - ✓ Valence (emosional) adalah nilai yang menggambarkan kepedulian seseorang terhadap penghargaan.
 - *Behaviour Modification/Renforcement and B.F Skinner*, untuk mengetahui perilaku seseorang, maka harus mengetahui konsekuensi dari perilaku tersebut. Manager biasanya menerapkan prinsipnya menggunakan behavior modification. Behaviour modification adalah merubah perilaku dengan rewards atau punishment yang bergantung pada performance.
- **Jenis-jenis incentives plan:**
 - *Pay for performance plan*, yaitu membayar karyawan sesuai dengan performance yang mereka tunjukkan
 - *Variable pay plan*, yaitu suatu rencana yang menghubungkan pembayaran dengan produktivitas atau keuntungan, biasanya sifatnya berupa pembagian keuntungan.

INDIVIDUAL EMPLOYEE INCENTIVES AND RECOGNITION PROGRAMS

- Ada **beberapa rencana insentif dan penghargaan** yang diterapkan oleh perusahaan, antara lain:
 - *Piecework Plans* adalah sistem pembayaran yang berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan oleh seorang pekerja dalam suatu waktu. Piecework Plans ini *dibagi menjadi dua* yaitu:
 - Straight piecework, yaitu perencanaan pemberian insentif yang setiap pekerja dibayar dari setiap barang yang diproduksi atau dijual dengan sistem proporsional.
 - Standard Hour Plan, yaitu perencanaan dimana pekerjanya dibayar berdasarkan dasar jam kerja tetapi pembayaran sistem ini hanya berlaku untuk ekstra produksi yang dilakukan oleh pekerja. Sama dengan piecework namun berdasarkan pada kelebihan produksi yang dapat dilakukan pekerja.
- Pro dan Kontra:*
 - Mudah dimengerti bagaimana penghitungannya
 - Pekerja akan lebih termotivasi untuk memproduksi dengan lebih efektif dan efisien
 - Bisa saja akan terjadi penurunan kualitas karena pekerja hanya berfokus pada kuantitas yang dihasilkan
- *Merit Pay as an Incentive* adalah kenaikan gaji karyawan berdasarkan performa dari masing-masing individunya.
Merit Pay option:
 - ✓ Pemberian tunjangan dalam jumlah besar secara langsung.
 - ✓ Menghubungkan pembayaran tunjangan kepada kinerja perorangan dan organisasi
- *Incentive For Professional Employees*
Pekerja professional adalah mereka yang bekerja dengan mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. *Insentif* yang mungkin diberikan adalah bonus, paket liburan, jaminan pension, fasilitas rumah, dll.
- *Nonfinancial and recognition Based Award*, melalui ekspresi kepuasan yang diberikan manager ketika kinerja karyawannya memuaskan, dll. *Cara* untuk memberikan pengakuan ini meliputi
 - ✓ Social recognition
 - ✓ Performance-based recognition
 - ✓ Performance feedback
- *Online and IT Supported Awards*, memproses perencanaan, analisis, dan perencanaan insentif yang akan dilakukan manajemen.

INCENTIVE FOR SALESPEOPLE

- **Bentuk-bentuk incentive** bagi salespeople antara lain:
 - *Salary Plan*, perusahaan akan menggaji tenaga penjualan dengan gaji yang tetap. *Efek negative* dari hal ini adalah tenaga penjualan akan kurang termotivasi karena berapapun jumlah yang ia jual ia akan mendapatkan gaji yang sama.
 - *Commission Plan*, penggajian dilakukan berdasarkan jumlah yang dapat dijual oleh bagian penjualan. *Efeknya* adalah bisa saja terjadi gap penghasilan antara tenaga penjualan yang satu dengan lainnya dan menimbulkan turnover yang tinggi karyawan bagian penjualan karena merasa tertekan dengan sistem ini.
 - *Combination Plan*, sistem ini mengkombinasikan antara salary plan dan commission plan.

INCENTIVE VARIABLE PAY PLAN FOR GROUP/TEAM

- **Team (or Group) Incentive Plans** adalah membayar insentif pada tim berdasarkan kinerja tim. **Caranya** dengan:
 - Menetapkan standar kerja bagi setiap anggota tim dan kemudian menghitung output tiap anggota.
 - ✓ *Pros*
 - Reinforces team planning and problem solving
 - Helps ensure collaboration
 - Encourages a sense of cooperation
 - Encourages rapid training of new members
 - ✓ *Cons*
 - Pay is not proportionate to an individual's effort
 - Rewards "free riders"
 - Menetapkan sebuah standar produksi terencana berdasarkan pada output dari kelompok secara keseluruhan, sehingga semua anggota menerima bayaran dengan jumlah sama.
 - Menghubungkan penghargaan dengan sasaran yang didasarkan pada suatu standar keseluruhan dari kinerja kelompok.

INCENTIVE VARIABLE PAY PLAN FOR THE WHOLE ORGANIZATION

Banyak pengusaha memiliki rencana insentif dimana sebagian besar karyawan dapat berpartisipasi. Rencana pembayaran variable tersebut meliputi:

- **Profit-Sharing Plans** adalah sebuah rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam sebuah upaya bersama untuk mencapai tujuan produktivitas dan berbagi keuntungan. **Jenis rencana pembagian keuntungan:**
 - *Current profit-sharing (cash) plans*, perusahaan hanya membagikan sebuah presentase keuntungan sebagai pembagian keuntungan kepada karyawan secara teratur.
 - *Sistem insentif Lincoln*, karyawan bekerja atas dasar piecework, dan perusahaan membagikan total keuntungan tahunan pada karyawan sesuai dengan peringkat tunjangan mereka tiap tahunnya.
 - *Deferred profit-sharing plans*, perusahaan menyiapkan sebuah bagian keuntungan yang telah ditentukan sebelumnya dalam rekening setiap karyawan di bawah pengawasan perwalian.
- **Employee Stock Ownership Plan** maksudnya sebuah perusahaan mengontribusikan bagian dari sahamnya sendiri kepada sebuah perwalian, yang kemudian akan dibagikan kepada karyawan saat pension.
- **Scanlon plans** ditujukan untuk mendorong kerjasama, keterlibatan, dan pembagian tunjangan. **Fitur dasar:**
 - *Philosophy of cooperation*, para manajer dan pekerja harus menghilangkan sikap "kami" dan "mereka" yang biasanya merintangi karyawan dalam mengembangkan rasa kepemilikan dalam perusahaan.
 - *Identity*, artinya perusahaan memfokuskan keterlibatan karyawan.
 - *Competence*, menuntut level kompetensi yang tinggi dari karyawan pada semua level.
 - *Involvement system*, artinya karyawan menyampaikan pendapat kepada manajer departemen, manajer departemen menyampaikan kepada level eksekutif.
 - *Benefits sharing formula*, karyawan harus secara langsung berbagi keuntungan tambahan yang dihasilkan dari usulan pematangan biaya mereka.
- **At-Risk Variable Pay Plans** adalah rencana yang bisa membuat sebagian karyawan menjadi hilang karena perusahaan mungkin memenuhi atau mungkin pula tidak memenuhi sasaran keuangannya.

INCENTIVE FOR MANAGERS AND EXECUTIVES

➤ **Insentif bagi para manajer dan eksekutif** antara lain:

- **Short-term incentives (the annual bonus)** merupakan rencana yang dirancang untuk member motivasi kinerja jangka pendek dari para manajer dan dikaitkan dengan keuntungan perusahaan.
- **Long-term incentives**, meliputi:
 - ✓ *Stock option* adalah hak untuk membeli sejumlah tertentu bagian saham perusahaan dengan harga sekarang pada waktu mendatang.
 - ✓ *Stock appreciation rights* mengizinkan penerimanya untuk melakukan opsi saham atau mengambil suatu apresiasi harga saham dalam bentuk tunai, saham, atau kombinasinya.
 - ✓ *Rencana pencapaian kerja* memberikan penghargaan bagian saham untuk pencapaian atau keberhasilan dari target keuntungan yang telah ditentukan.
 - ✓ *Rencana saham terbatas*, memberikan penghargaan saham tanpa biaya kepada eksekutif; karyawan dapat menjual saham, tetapi dalam batas waktu yang telah ditentukan.
 - ✓ *Rencana saham bayangan* eksekutif tidak menerima saham, melainkan unit yang serupa nilainya dengan saham yang seharusnya diterima.
 - ✓ *Performance plans* merupakan rencana yang pembayarannya tergantung atas kinerja keuangan yang diukur terhadap tujuan yang ditetapkan pada awal periode beberapa tahun.
- **Other incentives**
Gold parachute adalah pembayaran perusahaan berkaitan dengan perubahan kepemilikan atau kendali dalam perusahaan.

DESIGNING AND IMPLEMENTING EFFECTIVE INCENTIVE PROGRAMS

➤ **Upaya dalam membuat effective incentive plans:**

- Menghubungkan insentif dengan strategi secara langsung
- Membuat rencana yang dipahami karyawan
- Menetapkan standar yang efektif
- Menggunakan sistem pengukuran yang baik
- Menekankan keberhasilan jangka pendek dan panjang
- Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen

CHAPTER 13: Benefits and Services

PICTURES OF BENEFITS TODAY

- **Tunjangan** adalah pembayaran keuangan dan nonkeuangan yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan.
- **Tipe-tipe tunjangan** yang diberikan kepada karyawan:
 - Pembayaran untuk waktu tidak bekerja
 - Tunjangan asuransi
 - Tunjangan pengunduran diri
 - Pelayanan

PAY FOR TIME NOT WORKED BENEFITS

Ada kalanya perusahaan atau negara tetap membayar orang-orang yang tidak bekerja karena suatu alasan. Pembayaran tersebut meliputi:

- **Unemployment Insurance** diberikan jika seseorang tidak mampu bekerja karena kesalahan yang tidak disebabkan oleh dirinya sendiri.
- **Vacations and Holidays** diberikan jika karyawan memperoleh hari libur yang ditetapkan oleh perusahaan atau pada hari libur nasional
- **Sick Leave** diberikan kepada karyawan saat ia tidak bekerja karena sakit.
- **Parental Leave** diberikan karena pertimbangan bahwa setengah dari jumlah karyawan adalah wanita dan 80% dari wanita tersebut akan mengandung pada masa kerja mereka. Selain itu juga mempertimbangkan bahwa ada beberapa laki-laki dan perempuan yang menjadi orang tua tunggal.
- **Severance Pay (pembayaran pesangon)** adalah pembayaran yang diberikan sekali pada saat karyawan tersebut diberhentikan. Hal ini dilakukan dengan landasan sikap manusiawi dan hubungan publik yang baik. Hal ini juga dilakukan untuk menghindari tuntutan hukum dari karyawan yang merasa tidak puas karena diberhentikan.
- **Supplemental Unemployment Benefits (SUB)** adalah tunjangan yang diberikan dalam beberapa industry tertentu dimana pengusaha harus tutup karena mengubah mesin atau berkurangnya pekerjaan, dan tunjangan ini merupakan tambahan bagi tunjangan pengangguran.

INSURANCE BENEFITS

- **Workers' Compensation** bertujuan untuk memberikan tunjangan pendapatan dan medis kepada karyawan yang mengalami kecelakaan saat bekerja atau kepada orang-orang yang berhubungan dengan karyawan yang mendapat kecelakaan tersebut, misalnya:
 - Kematian, orang yang ditanggung oleh pekerja tersebut diberi tunjangan tunai berdasarkan pendapatan sebelumnya.
 - Kehilangan bagian tubuh tertentu, karyawan menerima tunjangan tambahan, yang meliputi pelayanan medis, operasi, dan rumah sakit sesuai kebutuhan karyawan

Saat ini, banyak perusahaan yang berusaha **mengendalikan biaya kompensasi** pekerja karena biaya ini memang terbilang biaya yang cukup besar bagi perusahaan. Berbagai **usaha** dilakukan, antara lain:

- Menyaring para pekerja yang cenderung mudah mendapat kecelakaan
- Mengurangi kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan kecelakaan, dengan membuat program keamanan dan kesehatan yang efektif dan memenuhi standar

- **Hospitalization, Health, and Disability Insurance** merupakan asuransi perawatan rumah sakit, kesehatan, dan cacat membantu melindungi dari biaya perawatan rumah sakit dan hilangnya pendapatan yang berasal dari kecelakaan atau penyakit di luar pekerjaan, yang meliputi:
- Jaminan kematian dan amputasi akibat kecelakaan, yang memberikan tunjangan dalam jumlah besar sebagai tambahan atas asuransi jiwa bila kematian tersebut adalah kecelakaan
 - Asuransi cacat tubuh, memberikan perlindungan pendapatan atas hilangnya akibat penyakit atau kecelakaan
- Health Maintenance Organization (MHO)* adalah sistem perawatan yang memberikan perawatan kepada karyawan yang membutuhkan, dan pemberi kerja telah membayarkan biaya tahunan kepada organisasi kesehatan tersebut.
- Preferred Provider Organizations (PPOs)* adalah kelompok penyedia perawatan kesehatan yang melakukan kontrak dengan pengusaha, perusahaan asuransi, atau pembayar pihak ketiga untuk memberikan pelayanan perawatan medis dengan biaya yang dikurangi.

PENSION BENEFITS

- **Social Security (jaminan sosial)** adalah sebuah program yang memberikan 3 jenis tunjangan, yaitu:
- Pendapatan pensiun pada umur 62 tahun dan setelahnya
 - Tunjangan kematian atau tunjangan orang yang hidup
 - Tunjangan cacat dan orang yang menjadi tanggungannya
- **Pension plans** adalah rencana yang memberikan sejumlah uang tertentu saat karyawan mencapai umur pensiun yang telah ditetapkan atau saat mereka tidak dapat bekerja lagi karena cacat. Rencana pensiun ada 2, yaitu:
- *Rencana pensiun tunjangan terdefinisi (defined benefit plans)* adalah sebuah rencana pensiun dimana karyawan telah mengetahui besarnya uang pensiun yang akan diterima saat ia memasuki usia pensiun
 - *Rencana pensiun kontribusi terdefinisi (defined contribution plans)* adalah sebuah rencana dimana kontribusi pengusaha untuk dana simpanan atau pensiun karyawan itu telah ditentukan. Rencana pensiun kontribusi terdefinisi meliputi:
 - ✓ Rencana penyimpanan dan penghematan (savings and thrift plans) adalah rencana dimana karyawan mengontribusikan sebagian pendapatan mereka ke sebuah dana pensiun.
 - ✓ Rencana pembagian keuntungan yang tertunda (deferred profit-sharing plans) adalah sebuah rencana dimana perusahaan mengontribusikan sebagian keuntungan mereka kepada dana pensiun untuk kemudian diberikan kepada karyawan saat ia telah pensiun.
 - ✓ Rencana kepemilikan saham karyawan (employee stock ownership plans) adalah rencana bonus saham yang memenuhi syarat dan dapat dikurangi pajak dimana pengusaha mengontribusikan saham kepada sebuah badan perwalian untuk digunakan nanti oleh karyawan.
 - ✓ Rencana pensiun saldo kas (Cash balance pension plans) adalah rencana pensiun dimana pengusaha mengontribusikan suatu persentase pembayaran saat ini kepada rencana pensiun karyawan itu setiap tahun, dan karyawan mendapatkan bunga.
- **Hal-hal yang harus dipertimbangkan** dalam mengembangkan rencana pensiun antara lain:
- Persyaratan keanggotaan (umur minimal karyawan diperbolehkan untuk pensiun)
 - Rumus tunjangan
 - Pendanaan rencana (bagaimana rencana pensiun itu akan didanai)
 - Pemberian dana
- **Early Retirement Windows** adalah sejenis penawaran dimana karyawan didorong untuk pensiun lebih awal, insentifnya adalah tunjangan pensiun bebas dan barangkali ditambah dengan pembayaran tunai

PERSONAL SERVICES AND FAMILY SERVICE BENEFITS

- **Personal service and family service benefit** merupakan tunjangan yang diterima oleh karyawan diluar tunjangan pension dan asuransi.
- **Personal Service** yang diberikan perusahaan meliputi:
 - *Credit Union* merupakan bisnis yang terpisah yang dijalankan secara mandiri oleh perusahaan yang lain untuk membantu karyawan yang memiliki kebutuhan untuk meminjam ataupun menabung, tapi didirikan oleh karyawan itu sendiri.
 - *Employee assistance programs (EAPs)* merupakan program formal dari karyawan yang menyediakan program counseling atau treatment untuk masalah alcohol, judi, atau stress. *Langkah-langkah* menjalankan EAP:
 - ✓ Mengembangkan pernyataan kebijakan
 - ✓ Memastikan staf yang professional
 - ✓ Memelihara sistem penyimpanan arsip yang rahasia
 - ✓ Menjalankan EAP sesuai dengan hukum yang berlaku
- **Family –friendly (work-life) benefit** merupakan tunjangan seperti child care dan fasilitas fitness yang mempermudah karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaannya dengan tanggung jawab mereka terhadap keluarga. Tunjangan ini meliputi:
 - *Subsidized child care* merupakan uasa perusahaan untuk tetap menjaga kehadiran karyawan di kantor dengan cara memberikan fasilitas chil care yang terpercaya bagi anak-anak para karyawan.
 - *Sick Child Benefits* merupakan suatu tunjangan yang diberikan perusahaan dengan memberikan fasilitas bagi anak karyawan yang sakit, ex: menyediakan baby sitter.
 - *Elder Care* merupakan fasilitas untuk merawat keluarga karyawan yang tua.
 - *Time Off* yaitu memberikan waktu cuti bagi karyawan, atau liburan panjang atau long weekend sehingga dapat membuat karyawan merasa rileks.
- **Other Job Related Benefits** adalah bentuk tunjangan lainnya, yang meliputi:
 - *Educational Subsidies* merupakan benefit yang diberikan pada karyawan dengan menyediakan beasiswa untuk sekolah lagi atau mengikuti kursus-kurus untuk meningkatkan keahlian mereka.
 - *Executive Perquisites* merupakan fasilitas yang diberikan kepada karyawan yang berada pada level atas. Fasilitas ini diberikan supaya karyawan tersebut merasa nyaman dan mau bertahan di perusahaan tersebut. Contoh dari fasilitas yang diberikan berupa kendaraan, ruang makan executive, legal service, club membership, dan lain-lain.

FLEXIBLE BENEFIT PROGRAMS

- **Pendekatan** yang digunakan pada flexible benefits program
 - *The Cafeteria Approach* merupakan rencana individu yang memperbolehkan karyawan untuk mengakomodasikan pilihannya untuk tunjangan yang akan diterima. Jadi karyawan akan diberikan budget tunjangan lalu karyawan tersebut boleh memilih digunakan untuk apa saja tunjangan tersebut.
 - *Benefits and Employee Leasing* mengasumsikan bahwa semua atau sebagian besar karyawan merupakan pekerjaan dari human resource. Sehingga karyawan pada employee leasing firm ini ditransfer ke bagian tersebut yang akhirnya menjadi karyawan yang melakukan proses recruitment, hiring seperti yang dilakukan oleh karyawan human resources. Tapi nanti mereka akan lebih fokus pada asuransi dan benefit yang diberikan kepada karyawan perusahaan tersebut.

- **Flexible Work Schedule** merupakan keuntungan lainnya yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk:
 - *Flextime* merupakan rencana dimana karyawan diberikan jumlah waktu pekerjaan tiap hari dan rentang waktu pekerjaannya dilakukan. Jadi karyawan dapat datang kapan saja asalkan masih pada rentang waktu yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan.
 - *Compressed work week* merupakan rencana flexible work schedule dimana jumlah hari kerja karyawan itu lebih sedikit tapi waktu yang ditetapkan lebih panjang untuk mengganti hari-hari libur yang diberikan.
- **Workplace Flexibility** adalah memberikan karyawan dengan peralatan information technology yang mereka perlukan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dimana pun mereka berada.
- **Other Flexible Work Arrangements**, meliputi:
 - *Job sharing* yaitu memperbolehkan dua atau lebih orang untuk membagi sebuah sigle full-time job mereka.
 - *Work sharing* adalah pengurangan secara sementara waktu pekerjaan oleh group dari karyawan selama masa penurunan perekonomian untuk menghindari pemecatan.

CHAPTER 17: Managing Global HR

HR AND THE INTERNALIZATION OF BUSINESS

➤ Tekanan global dalam HRM:

- *Deployment* (dengan mudah menempatkan keterampilan yang tepat di tempat yang dibutuhkan)
- *Diseminasi pengetahuan dan inovasi* (menyebarkan pengetahuan dan praktik paling canggih ke seluruh organisasi)
- *Mengenali dan mengembangkan bakat secara global* (mengenali siapa yang bekerja paling efektif dan mengembangkan kemampuannya)

➤ Faktor yang mempengaruhi praktik HRM di berbagai negara:

- Budaya
- Sistem ekonomi
- Hukum dan hubungan industrial

Condetermination berarti karyawan memiliki hak hukum atas seluruh suara dalam menetapkan kebijakan perusahaan.

GLOBAL DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN HR PRACTICE

➤ Perbedaan dan persamaan terletak pada:

- *Prosedur seleksi personel* (hampir semua negara melaksanakan prosedur seleksi yang sama)
- *Tujuan dan penilaian kerja* (ada yang bertujuan untuk menentukan pembayaran, mengetahui kinerja karyawan, ataupun untuk mengenali bawahan)
- *Praktik pelatihan dan pengembangan* (umunya untuk tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan teknis, perbedaannya adalah pada intensitas pelatihan dan metode yang digunakan)
- *Penggunaan insentif pembayaran*

HOW TO IMPLEMENT A GLOBAL HR SYSTEM

- Para pengusaha terikat 3 praktik agar **sistem SDM global yang dikembangkan dapat diterima**. 3 praktiknya, yaitu:
 - Ingat bahwa sistem global lebih dapat diterima di organisasi yang benar-benar global
 - Menyelidiki intimidasi terhadap diferensiasi dan menentukan legitimasinya (menilai apa saja budaya lokal yang melemahkan sistem yang dibentuk, dan memahami masalah hukum dari sistem)
 - Bekerja dalam konteks budaya perusahaan yang kuat
- Usaha dalam **membuat sistem SDM global yang efektif**, antara lain:
 - Membentuk jaringan SDM global
 - Menstandarisasikan hasil akhir dan kompetensi
- Hal-hal yang perlu dilakukan untuk **menerapkan sistem SDM global** adalah:
 - Berkomunikasi secara intens dengan para pembuat keputusan di tiap negara
 - Mendedikasikan sumber daya yang memadai untuk upaya-upaya SDM global

STAFFING THE GLOBAL ORGANIZATION

➤ Staff luar negeri meliputi:

- *Expatriates* adalah seseorang yang bukan warga negara dari negara tempat mereka bekerja
- *Home-country nationals* adalah warga negara dari negara tempat perusahaan multinasional itu memiliki kantor pusatnya.
- *Third-country nationals* adalah warga negara dari negara selain negara asal atau negara setempat

- **Offshoring/subcontract** adalah menugaskan karyawan lokal ke luar negeri untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan domestik negaranya.
- **Nilai-nilai dan kebijakan** staf internasional yaitu:
 - *Etnosentris* adalah pemikiran bahwa sikap, gaya, manajemen, kriteria, evaluasi, dan para manajer dari negara asal lebih superior dibandingkan apa yang ditawarkan oleh negara setempat.
 - *Polisentris* adalah keyakinan bahwa hanya para manajer negara setempatlah yang benar-benar memahami budaya dan perilaku dari pasar negara setempat.
 - *Geosentris* adalah pemikiran bahwa orang terbaik untuk pekerjaan kunci di seluruh organisasi bisa berasal darimana saja, tanpa memedulikan kewarganegaraan.
- **Faktor kegagalan** penugasan internasional:
 - Kepribadian
 - Perhatian personal
 - Ketidakmampuan beradaptasi
 - Tekanan keluarga
 - Ketidakmampuan menerima tanggung jawab yang luas
 - Kurang memahaminya budaya setempat
- Hal-hal yang dapat dilakukan agar **penugasan internasional sukses** adalah:
 - Memberikan ulasan realistik tentang apa yang harus diharapkan
 - Penyaringan yang teliti
 - Meningkatkan orientasi
 - Paket tunjangan yang lebih baik
 - Pelatihan budaya dan bahasa setempat
- Hal-hal yang harus dilakukan dalam **menyeleksi manajer internasional**:
 - *Adaptability Screening (penyaringan kemampuan beradaptasi)* adalah proses yang bertujuan untuk menilai kemungkinan keberhasilan orang yang ditugaskan (dan pasangannya) dalam menangani perpindahan luar negeri.
 - *Realistic Previews* adalah memberikan ulasan mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan.

TRAINING THE INTERNATIONAL STAFFS

- **Langkah-langkah dalam melakukan pelatihan** adalah:
 - Fokus pada dampak dari perbedaan budaya dan meningkatkan kesadaran orang yang dilatih terhadap perbedaan dan dampaknya pada hasil bisnis
 - Membuat para partisipan memahami bagaimana sikap terbentuk dan bagaimana hal itu mempengaruhi perilaku
 - Memberikan pengetahuan factual tentang negara tujuan
 - Meningkatkan keterampilan (bahasa dan adaptasi)
- **Tren dalam pelatihan expatriate** saat ini antara lain:
 - Memberikan pelatihan lintas budaya yang berkelanjutan di negara tujuan selama awal-awal penugasan.
 - Perusahaan menggunakan para manajer yang kembali ke negara asal sebagai sumber untuk menetapkan pikiran global dari staff mereka di kantor pusat.
- **Kompensasi expatriate** dapat dilakukan melalui:
 - *The "Balance Sheet Approach"*, artinya menyamakan daya beli lintas negara, dan mengasumsikan bahwa expatriate harus menikmati standar kehidupan yang sama seperti yang didapatkannya di negara sendiri.

- *Insentif* yang meliputi:
 - ✓ Foreign Service Premiums merupakan pembayaran keuangan bagi dan di atas pembayaran pokok biasa.
 - ✓ Hardship Allowances, memberikan kompensasi kepada expatriate untuk kondisi kehidupan dan pekerjaan yang amat sukar di beberapa lokasi luar negeri tertentu.
 - ✓ Mobility Premiums merupakan pembayaran satu kali dalam jumlah besar untuk memberikan penghargaan kepada karyawan karena berpindah dari satu penugasan ke penugasan lainnya.
- **Permasalahan** dalam expatriate adalah seringkali expatriate dan keluarganya merasa bahwa perusahaan kurang peduli terhadap mereka. **Solusinya** adalah dengan:
 - Mempertumakan ekspatriat dan keluarganya dengan psikolog terlatih dalam masalah-masalah repatriasi.
 - Memastikan bahwa ekspatriat akan selalu bisa berkomunikasi dengan perusahaan asal mereka.
 - menyediakan pelayanan repatriasi formal untuk mempersiapkan segala kebutuhan ekspatriat saat mereka kembali ke negara asal dan ingin kembali bekerja.