

MENIMBANG DAN MENGIMBALI PEGAWAI



MENIMBANG DAN MENGIMBALI PEGAWAI

PERJANJIAN PSIKOLOGIS DAN EKONOMI.

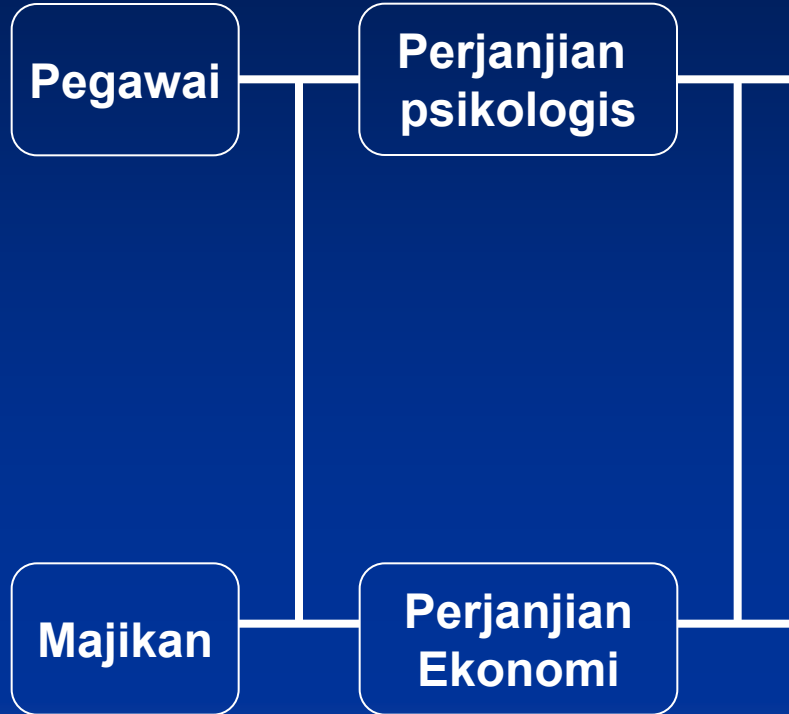
Pada saat pegawai bergabung dengan suatu organisasi, mereka membuat perjanjian ekonomis dan psikologis yang tidak tertulis, meskipun pada umumnya mereka melakukannya secara tidak sadar.

Perjanjian psikologis, menetapkan syarat keterlibatan psikologis masing-masing pegawai dengan sistem, dan menuntut lebih dari sekedar imbalan ekonomis, mereka berusaha untuk mendapatkan rasa aman, perlakuan sebagai manusia, hubungan yang baik dengan orang lain, dan dukungan untuk memenuhi harapan.

Jika organisasi hanya mementingkan perjanjian ekonomis, kepuasan kerja dan prestasi pegawai akan cenderung menurun. Sebaliknya jika harapan psikologis dan ekonomis mereka terpenuhi, pegawai cenderung merasa puas dan berusaha untuk berprestasi.



Perjanjian Psikologis Dan Ekonomis



Pegawai :

Jika Harapan Terpenuhi

- Kepuasan Kerja tinggi
- Prestasi Tinggi
- Tetap Bertahan di Organisasi

Jika Harapan Tidak Terpenuhi

- Kepuasan kerja rendah
- Prestasi rendah
- Mungkin mengundurkan diri

Majikan:

Jika Harapan Terpenuhi

- Pegawai dipertahankan
- Kemungkinan Promosi

Jika Harapan Tidak Terpenuhi

- Tindakan perbaikan, Disiplin
- Kemungkinan pemberhentian

Uang sebagai sarana mengimbali pegawai.

Ada sejumlah alasan yang membuktikan bahwa uang merupakan hal penting bagi para pegawai. Karena uang bernilai sehingga dapat ditukarkan dengan barang atau jasa. Uang memiliki nilai ekonomik sebagai alat tukar untuk alokasi sumber daya ekonomi dan juga merupakan alat tukar sosial.

Orang Mau Bekerja (Peterson and Plowman).

- 1. The desire to live. Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama (kelangsungan hidup).**
- 2. The desire for possession. Keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan kedua.**
- 3. The desire for power. Keinginan untuk memiliki kekuasaan.**
- 4. The desire for recognition. Keinginan untuk pengakuan.**

Kepuasan dengan adanya imbalan.

- 1. Kebutuhan fisik (makan,minum,tempat tinggal dan semacamnya)**
- 2. Kebutuhan sosial (hubungan satu sama lain)**
- 3. Kebutuhan egoistik (keinginan untuk bebas dan untuk puas)**

REWARD / IMBALAN

Dalam arti yuridis adalah balas jasa yang diberikan pihak perusahaan kepada pihak pekerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan pekerja kepada perusahaan

Peran Upah dapat Dipandang dari :

- **Pekerja**
- **Perusahaan**
- **Masyarakat**

SISTEM PEMBERIAN IMBALAN (REWARD)

PENTINGNYA REWARD SYSTEM :

- **Seringkali merupakan komponen ongkos terbesar bagi perusahaan.**
- **Merupakan daya tarik untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik / bermutu.**
- **Menghindarkan munculnya ketidakpuasan karyawan.**
- **Dapat menumbuhkan loyalitas**
- **Merangsang peningkatan produktivitas karyawan.**




FALSAFAH PEMBERIAN IMBALAN

ADIL & KOMPETITIF

- Adil : Objektif
- Kompetitif :
- “ Tidak kalah ” dengan sistim imbalan dalam industri sejenis.
- Memilik efek positif terhadap motivasi kerja karyawan.

CIRI SISTEM PEMBERIAN IMBALAN YANG BAIK

- Mudah dimengerti
 - Mudah dihitung
 - Motivasi Efektif
 - Adanya Hubungan antara Kerja & Upah
 - Stabil
- 

LANGKAH PENYUSUNAN SISTEM IMBALAN

- ANALISIS JABATAN
- EVALUASI JABATAN
- SURVEY UPAH
- KEBIJAKAN IMBALAN
- HARGA JABATAN
- STRUKTUR / KURVA IMBALAN

FAKTOR INTERNAL DLM KEBIJAKAN IMBALAN

- Kemampuan Perusahaan untuk Membayar
- Karakteristik Pekerjaan
- Karakteristik Pekerja

FAKTOR EKSTERNAL DLM KEBIJAKAN IMBALAN

- Keadaan Pasar Tenaga Kerja
 - Standar Biaya Hidup
 - Tingkat Upah Industri Sejenis
 - Peraturan Pemerintah Mengenai Imbalan
- 

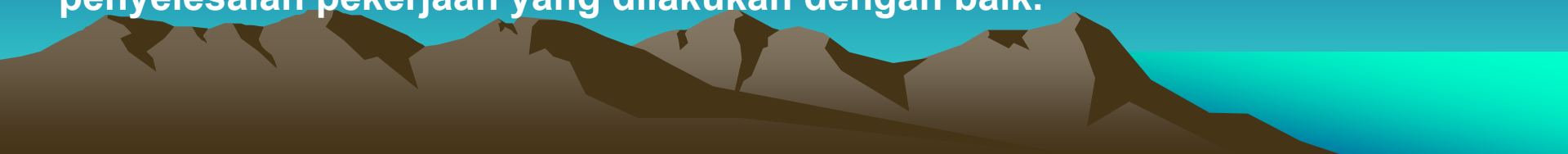
Sistem Insentif Ekonomi.

Jenis sistem insentif ekonomi tertentu dapat diterapkan pada hampir semua pekerjaan apapun. Gagasan pokoknya adalah meragamkan bayaran pegawai sesuai dengan kriteria prestasi individu, kelompok, atau organisasi.

Ada beberapa jenis insentif yang mengaitkan bayaran dengan prestasi. Ukuran yang **paling populer** adalah jumlah keluaran untuk menentukan bayaran. Hal ini menampakkan kaitan yang sederhana dan langsung antara prestasi dan imbalan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak mendapatkan imbalan lebih banyak. Namun sering bayaran ditentukan dari pengkombinasian ukuran kuantitas dan kualitas untuk memastikan dapat mempertahankan produk atau jasa yang berkualitas tinggi

Penerapan Insentif Upah.

Pada dasarnya insentif upah menyediakan bayaran lebih tinggi untuk produksi yang lebih banyak. **Alasan utama** penggunaan insentif upah adalah, jelas, insentif ini hampir selamanya meningkatkan produktivitas dan pada saat yang sama memperkecil biaya tenaga kerja setiap unit yang menghasilkan. **Insentif** yang berhasil dapat menimbulkan imbalan psikologis dan juga imbalan ekonomik. Ada perasaan puas yang timbul dari penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan baik.



UPAH PERANGSANG / INSENTIF

- Adalah imbalan yang diberikan berdasarkan produktivitas pekerja.
- Upah perangsang bertujuan untuk memotivasi pekerja lebih giat
- Tidak semua pekerjaan dapat menggunakan sistem upah perangsang.

PEKERJAAN DENGAN UPAH PERANGSANG

- Unit output mudah diukur
- Hubungan antara usaha dengan output jelas.
- Mutu “kurang penting”
- Pekerjaan bersifat standar; jarang ada delay.



Metode kompensasi (Balas Jasa)


- 1. Metode Tunggal.** Metode ini hanya menetapkan gaji pokok hanya didasarkan pada pendidikan formal yang dimiliki karyawan.
- 2. Metode Jamak.** Penetapan gaji pokok didasarkan atas pertimbangan ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga.(perusahaan swasta)

Azas Kompensasi (Balas Jasa)

- 1. Azas Adil.** Disesuaikan dengan prestasi, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, persyaratan konsistensi.
- 2. Azas Layak dan Wajar.** Disesuaikan dengan. kebutuhan fisik minimum (KFM) atau sesuai dengan upah minimum

Manfaat Yang Mungkin Timbul.

Insentif menyediakan beberapa manfaat yang mungkin timbul bagi para pegawai. Manfaat yang utama adalah bahwa insentif meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan akan menghasilkan imbalan yang tinggi. Insentif juga tampaknya menguntungkan ditinjau dari sudut pandang teori keadilan. Mereka berprestasi lebih baik memperoleh imbalan lebih besar.



Kelemahan Insentif Upah.

1. Insentif upah biasanya mensyaratkan penetapan standar prestasi. Penyusunan harkat (*rate setting*) adalah proses menentukan keluaran standar bagi setiap pekerjaan.
2. Insentif upah dapat memperumit pekerjaan para penyelia. Para penyelian harus mengenal betul setiap sistem tersebut, agar dapat menjelaskannya kepada para pegawai.
3. Goyahnya harkat. Harkat itu goyah apabila upaya pegawai yang kurang dari biasanya untuk mencapai keluaran standar.
4. Insentif upah dapat menimbulkan ketidakharmonisan antara karyawan insentif dengan karyawan jam-jaman.
5. Insentif dapat menimbulkan pembatasan keluaran (*output restriction*), yang berarti pegawai membatasi produksi mereka dan karenanya mengalahkan tujuan insentif.



Prestasi Kerja.

Hasibuan : Prestasi Kerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Handoko: Prestasi kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan

Unsur Yang Dinilai :

- Kesetiaan (pekerjaan,jabatan dan organisasi)
- Prestasi Kerja (Kualitas dan kuantitas dari uraian pekerjaan)
- Kejujuran (Perjanjian pada diri sendiri dan orang lain)
- Kedisiplinan (kesesuaian dengan peraturan)
- Kreativitas (Mengembangkan metode untuk mencapai hasil lebih baik)
- Kerjasama (partisipasi pegawai, horizontal, vertikal)
- Kepemimpinan (kemampuan pemimpin)
- Keperibadian (perilaku)
- Prakarsa (kemampuan berpikir, analisis)
- Kecakapan (manajemen)
- Tanggung Jawab (pekerjaan,sarana prasarana)

Penaksiran / Penilaian Prestasi

Penaksiran atau penilaian terhadap prestasi (*performance appraisal*) memainkan peran penting dalam sistem imbalan.

Pengertian **Penilaian** adalah : suatu proses mengestemasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek.

Dale Yoder Pengertian **Penilaian Prestasi** kerja adalah prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.

Menurut **Andrew F.Sikula** **Penilaian Prestasi** kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.


Penaksiran / Penilaian prestasi diperlukan untuk :

- mengalokasi sumber daya dalam lingkungan yang dinamik
- mengimbali pegawai
- memberi umpan balik kepada pegawai tentang hasil kerja mereka
- membina hubungan yang baik dalam kelompok
- melatih dan mengembangkan pegawai
- mematuhi peraturan perundangan-undangan

TUJUAN PERFORMANCE APPRAISAL SPESIFIK

- Untuk mengetahui prestasi / hasil pekerjaan karyawan selama periode waktu tertentu, dibandingkan dengan standar.
- Untuk mengetahui diri karyawan (sikap, watak, kekuatan, kelemahan) dalam hubungan dengan pekerjaannya di perusahaan.
- Untuk mengetahui potensi karyawan untuk ditempatkan di jabatan lain dengan / tanpa training lebih lanjut.

MANFAAT PERFORMANCE APPRAISAL BAGI PERUSAHAAN

- Manfaat bagi perusahaan adalah sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang
 - Promosi (Jabatan/Gaji)
 - Transfer (Mutasi)
 - Demosi(penurunan pangkat)
 - PHK
 - Mengidentifikasi Kebutuhan Training
- 

MANFAAT PERFORMANCE APPRAISAL BAGI PEGAWAI

- MANFAAT BAGI KARYAWAN, TERUTAMA SEBAGAI UMPAN BALIK TENTANG PRESTASI KERJANYA, SEHINGGA BISA MENGETAHUI KELEBIHAN / KELEMAHAN DIRI DAN DAPAT MENGETAHUI KEMUNGKINAN PENGEMBANGAN LEBIH LANJUT.
- EFEKTIVITAS TERGANTUNG (CARA BERPIKIR)
“WAY OF THINKING”



Ruang Lingkup Penilaian Prestasi :

1. Apa yang dinilai (kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, pekerjaan sekarang, potensi yang akan datang)

2. Mengapa dinilai :

- Menambah tingkat kepuasan pegawai dan pengakuan hasil kerja.
- Membantu pengembangan personel
- Mengukur prestasi kerja
- Mengukur kecakapan dan kemampuan

3. Dimana Penilaian dilakukan :

- Didalam pekerjaan (on the job performance)
- Diluar Pekerjaan (off the job performance)

4. Siapa yang akan dinilai / menilai :


- Semua karyawan
- Atasan langsung atau tim khusus yang dibentuk

5. Bagaimana menilainya :

- Metode apa yang akan dipakai dalam menilai

Metode Penilaian Prestasi

Metode Tradisional

1. **Rating scale** (atasan mengukur karakteristik, inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusi terhadap tujuan)
 2. **Employee comparison** (membandingkan satu karyawan dengan karyawan lain).
 - **Alternation ranking** (mengurut peringkat terendah sampai tertinggi berdasarkan kemampuan)
 - **Paired comparison** (seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan yang jumlah sedikit, guna mencari alternatif untuk keputusan)
 - **Forced comparison (grading)**. Sama dengan paired tetapi untuk karyawan yang jumlah banyak. Baik sekali, memuaskan, kurang memuaskan
 3. **Chek List**. (penilai sebenarnya tidak menilai hanya memberikan masukan untuk bagian personalia untuk memberikan nilai)
 4. **Freeform essay**. (penilai membuat karangan yang berkenaan dengan orang yang dinilainya)
 5. **Critical Incident** (mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya dan dimasukkan dalam catatan)
- 

Metode Modern

Pengembangan dari metode Tradisional dalam penilaian prestasi.

- 1. Assement centre. (tim penilai khusus, bisa dari dalam dan luar atau kombinasi)**
- 2. Management By Objektive (MBO/MBS), keikutsertaan karyawan dalam dalam pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan.**

Kendala Penilaian Prestasi.

- Halo effect. Kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena penilai akan memberikan nilai yang baik terhadap seseorang yang dikenalnya dengan baik, dan sebaliknya. (bahkan pihak ketiga yang dipertimbangkan)**
- Tolok ukur penilaian. Kesulitan menetapkan tolok ukur yang berbeda dari jabatan yang atau macam lapangan.**

Dalam memberikan penilaian ada beberapa kesalahan oleh penilai :

- 1. Leniency. Kesalahan penilaian karena cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan**
- 2. Strictness. Kesalahan penilai cenderung memberikan nilai rendah terhadap karyawan**
- 3. Central tendency penilai cenderung memberikan nilai sedang.**
- 4. Personal bias. Penilaian terjadi akibat adanya prasangka sebelumnya baik positif maupun negatif (Prasangka Pribadi).**

filsafat Penilaian.

Program penilaian cenderung menekankan definisi, ciri/karakteristik pegawai dan kemampuan, tetapi filsafat penilaian modern menekankan prestasi sekarang dan masa depan. Filsafat modern juga menekankan keikutsertaan pegawai dalam penyusunan tujuan bersama dengan penyelia.

Dengan demikian tanda filsafat penilaian modern adalah :

- Berorientasi prestasi**
- Berfokus pada tujuan atau sasaran**

Kriteria untuk memastikan adanya pemerataan kesempatan kerja dalam penilaian prestasi.

- Adanya keharusan organisasi**
- Berdasarkan kriteria yang ditetapkan dengan baik dan objektif**
- Berdasarkan analisis pekerjaan yang seksama**
- Hanya menggunakan kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan**
- Cukup didukung oleh telaah keterandalan dan kesahihannya**
- Dilakukan oleh pengharkat yang terlatih dan cakap**
- Diterapkan secara objektif diseluruh organisasi.**
- Dapat dibuktikan tidak diskriminasi seperti yang ditegaskan oleh undang- undang**

PENERAPAN MODEL

Dalam Hubungannya Dengan Imbalan (uang)

MODEL TEORI HARAPAN

Teori harapan oleh Victor H.Vroom yang disebarluaskan oleh POSTER dan LOWER menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari :

Motivasi = Valensi X Harapan X instrumentalis

- **Valensi = mengacu pada keinginan seseorang untuk memperoleh imbalan (tujuan)**
- **Harapan = merupakan kadar keyakinan bahwa upaya kerja yang akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas.**
- **Instrumentalis = menunjukkan bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan.**

“Jika uang berfungsi sebagai motivator yang kuat, seseorang tentunya menginginkan yang lebih banyak (valensi), yakin upaya akan berhasil (Harapan), percaya bahwa imbalan uang akan menimbulkan prestasi yang lebih baik (Instrumentalis)”

TEORI KEADILAN (J.Stacey Adams)

Teori Keadilan (**Equity Theory**) melukiskan perasaan dan reaksi pegawai terhadap sistem imbalan. Pegawai cenderung menyatakan kelayakan dengan membandingkan masukan mereka dan imbalan dari pekerjaan dengan masukan dan imbalan yang diperoleh orang lain yang relevan.

Dalam kaitan dengan hal di atas, maka dapat terjadi 3 (tiga) kombinasi

1. Apabila pegawai merasa memperoleh imbalan berlebihan, ia mungkin akan meningkatkan kontribusinya atau, mungkin juga memperkecil nilai imbalan yang diterima
2. Apabila pegawai memperoleh imbalan yang dianggap adil, ia akan terus memberi kontribusi pada tingkat yang kurang lebih sama. Akan tetapi seringkali sebagian karyawan merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang layak.
3. Apabila hal ini terjadi, mereka mungkin akan mengundurkan diri, memperendah kuantitas dan kualitas pekerjaan mereka, atau sekedar merasa puas.