

ISBN: 978-623-7550-24-2

MODUL

PENYUSUNAN SISTEM IMBALAN

Disusun oleh:

Herlina Siwi Widiana, MA., Ph.D., Psikolog
Ufi Fatuhrahmah, S.Psi., M.Psi., Psikolog



UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN

2020

MODUL

PENYUSUNAN SISTEM IMBALAN

Herlina Siwi Widiana, MA., Ph.D., Psikolog
Ufi Fatuhrahmah, S.Psi., M.Psi., Psikolog



UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN

MODUL PENYUSUNAN SISTEM IMBALAN

Penulis:

Herlina Siwi Widiana, M.A., Ph.D., Psikolog

Ufi Fatuhrahmah, SPsi., M.Psi., Psikolog

Desain grafis:

Rion Nofrianda

ISBN : 978-623-7550-24-2

Nomor Hak Cipta : 000174525

Cetakan pertama : Januari 2020

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan atas limpahan rahmat Allah SWT sehingga penyusunan modul ini dapat terlaksana. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

BMT sebagai salah satu dari bentuk usaha keuangan mengalami perkembangan yang pesat. Perkembangan ini perlu diikuti upaya penguatan sistem-sistem mendasar dalam pengelolaan organisasi dan SDM, salah satunya sistem imbalan. Sistem imbalan dapat menarik dan mempertahankan SDM terbaik, sekaligus memotivasi seluruh karyawannya. Sistem imbalan juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas sekaligus kesejahteraan karyawan. Dalam penyusunan sistem imbalan, kondisi dan kemampuan organisasi menjadi salah satu pertimbangan. Oleh karenanya dalam penyusunan sistem imbalan proses komunikasi yang intens dengan kedua belah pihak menjadi upaya untuk menyesuaikan kemampuan organisasi dengan harapan dari karyawan.

Terima kasih sebesar-besarnya peneliti sampaikan kepada Bapak Dr. Muchlas, M.T., Rektor Universitas Ahmad Dahlan, Ibu Dra. Elli Nurhayati, M.PH., PhD., Psikolog Dekan Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan dan Bapak Dr. Widodo, MSi., Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan modul ini.

Sebagai sebuah hasil pemikiran ilmiah, modul ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca serta bagi pemikiran dalam topik yang berkaitan. Namun penyusun menyadari bahwa mungkin terdapat berbagai kelemahan dalam penulisan ini, oleh karenanya penyusun terbuka terhadap diskusi-diskusi bagi penyempurnaannya.

Yogyakarta, Januari 2020

Penyusun



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAGIAN I. PENDAHULUAN	1
BAGIAN II. TAHAPAN UMUM PELAKSANAAN	
TAHAP 1 : PENYUSUNAN STRUKTUR UPAH.....	2
TAHAP 2 : PENYUSUNAN SISTEM BENEFIT.....	10
TAHAP 3 : PENYUSUNAN SISTEM BONUS	11
BAGIAN III. EVALUASI PELAKSANAAN.....	16
LAMPIRAN :	
1. Panduan Deskripsi Jabatan.....	18
2. Kuesioner Deskripsi Jabatan.....	21
3. Form Form evaluasi sistem bonus (PICA/ <i>Problem Identification Corrective Action</i>).....	23
4. Form evaluasi sistem imbalan.....	24
DAFTAR PUSTAKA.....	26



**BAGIAN I
PENDAHULUAN**

Organisasi memberikan *rewards* kepada karyawan untuk memotivasi kinerja dan mendorong loyalitas karyawan (Luthans, 2011). Kompensasi yang diberikan oleh organisasi memiliki bentuk yang berbeda-beda seperti uang (gaji, bonus, gaji insentif) dan manfaat (*benefits*). Pada perkembangannya, dikenal konsep kompensasi 3P yaitu *pay for position*, *pay for competence*, dan *pay for performance*. Hal tersebut muncul atas ketidakpuasan dari sistem kompensasi yang selama ini menitikberatkan pada *pay for position* semata. Memadukan tiga determinan utama yakni kompetensi, posisi dan kinerja karyawan, mampu menghasilkan sistem kompensasi dan benefit yang sangat baik untuk tujuan mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Setiap organisasi bisa menetapkan aturan mengenai strategi remunerasi berdasarkan kondisi yang dimiliki, sebab tidak ada aturan yang baku dalam penentuannya. Meski demikian, desain *rewards system* terkini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi sebaiknya berdasar pada beberapa faktor, yakni kinerja yang dihasilkan, memperhitungkan standar gaji dari perusahaan lain yang sejenis, kesamaan tugas, hirarki jabatan, masa kerja (senioritas), jenis *rewards* yang beragam (gaji, bonus, benefit, dll) dan memberikan keamanan (mampu menjamin pemenuhan kebutuhan) (Cummings & Worley, 2015).

Strategi remunerasi yang tepat mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya organisasi juga yang akan menerima manfaatnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang cukup dalam menyusun strategi remunerasi. Diperlukan langkah-langkah strategis yang melibatkan berbagai pertimbangan secara matang, baik itu terhadap kondisi organisasi, tim, maupun karyawan secara individu dalam merancang dan menyusun strategi remunerasi yang efektif.

Modul ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk dapat menyusun sistem imbalan yang tepat, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dan tentu saja pencapaian tujuan organisasi.



BAGIAN II

TAHAPAN UMUM PELAKSANAAN

TAHAP 1. PENYUSUNAN STRUKTUR UPAH

Upaya untuk mendesain struktur upah dapat mengacu pada 12 (dua belas) langkah penting (Koss, 2008), sebagaimana terangkum dalam tabel 1 berikut;

Tabel 1. 12 Langkah penyusunan struktur upah

NO	LANGKAH	AKTIFITAS
1	Penentuan filosofi imbalan organisasi	Manajemen puncak menentukan filosofi sistem imbalan yang akan dijalankan di organisasi. Hasilnya akan didiskusikan dengan jajaran manajemen tengah.
2	Penentuan gap	Menentukan gap yang terjadi antara filosofi imbalan yang akan digunakan dengan praktik yang dijalankan oleh organisasi saat ini. Sistem yang akan didesain tidak mesti langsung menjawab gap yang terjadi. Pencapaian dapat direncanakan dalam langkah-langkah yang terarah dalam beberapa fase selama beberapa tahun. Langkah pertama adalah menentukan rencana imbalan dasar terlebih dahulu.
3	Pembaharuan deskripsi jabatan	Deskripsi jabatan akan sangat mempengaruhi penyusunan sistem imbalan. Oleh karena itu, penting untuk memperbaruinya sesuai dengan kondisi terkini sebelum menyusun sistem imbalan.
4	Penyusunan evaluasi jabatan	Menentukan nilai jabatan berdasarkan kriteria-kriteria yang disepakati.
5	Survey upah di pasar	Melakukan survey upah di pasar. Penentuan posisi sistem upah dibandingkan dengan pasar akan menentukan posisi organisasi dibanding dengan organisasi lain dalam bisnis yang sejenis.
6	Penyusunan struktur upah	Penyusunan struktur upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang telah disesuaikan juga dengan hasil survey upah di pasar.
7	Peninjauan pengaruh finansial akibat struktur upah	Penyusunan struktur upah yang baru pasti akan berpengaruh secara finansial terhadap organisasi juga terhadap individu. Perhatikan apakah ada karyawan yang mengalami perubahan jumlah total upah baik yang lebih besar maupun lebih kecil.
8	Sosialisasi struktur upah	Menyampaikan kebijakan baru terkait dengan struktur upah kepada seluruh anggota organisasi.



LANGKAH 1 : PENENTUAN FILOSOFI SISTEM IMBALAN ORGANISASI

Filosofi sistem imbalan organisasi ditentukan oleh manajemen puncak, dan kemudian didiskusikan bersama dengan jajaran manajemen tengah. Berikut panduan wawancara atau diskusi yang dapat membantu merumuskan filosofi sistem imbalan organisasi.

PANDUAN WAWANCARA/DISKUSI DENGAN MANAJEMEN PUNCAK

1. Apakah Anda memiliki filosofi tertentu terkait dengan sistem imbalan atau kompensasi? Apakah itu?
2. Apa filosofi Anda terkait dengan kompensasi secara umum, baik terkait dengan kompensasi berbasis kinerja, bonus, penyesuaian upah, dll?
3. Anda ingin membandingkan/berkompetisi dengan organisasi mana atau yang seperti apa? Mengapa? Dalam hal apa?
4. Di titik mana kita akan menggaji karyawan? Apakah di bawah/tengah/di atas pasar? Apakah kita akan menggunakan sistem bonus tertentu?
5. Apakah selama ini Anda memiliki masalah terkait penggajian dalam merekrut karyawan baru? Tipe karyawan seperti apa yang sulit untuk Anda rekrut dan kenapa?
6. Hal apa yang menurut Anda menjadi hal paling positif maupun negatif terkait dengan sistem imbalan yang diterapkan saat ini?
7. Menurut Anda, kapan waktu terbaik untuk memberikan imbalan kinerja (per tahun) dan apakah waktunya sama untuk setiap orang?
8. Apakah Anda memberikan kenaikan berkala setiap tahunnya? Selama ini hal tersebut dilakukan berdasarkan apa? Apakah karyawan mengetahui jika mereka mendapat kenaikan?
9. Saat karyawan baru diterima, apakah upah pertama mereka terkadang lebih tinggi daripada upah yang diterima karyawan sebelumnya pada jabatan yang sama?
10. Apakah ada karyawan yang berhenti karena masalah penggajian?
11. Menurut karyawan Anda, hal apa yang membuat mereka puas bekerja di organisasi ini?
12. Hal apa (kompensasi, benefit, atau yg lain) yang menurut anda akan mendapat respon positif dari karyawan saat diperbaiki?



LANGKAH 2 : PENENTUAN GAP

Penentuan gap dilaksanakan untuk melihat apakah ada kesenjangan antara filosofi sistem imbalan organisasi dengan penerapan yang terjadi di dalam organisasi. Beberapa pengambilan data berupa data faktual maupun perseptif diperlukan dalam fase ini. Ada beberapa data yang diperlukan untuk membuat analisa gap.

Tabel 2. Data analisis penentuan gap

NO	JENIS DATA	TUJUAN	SUMBER
1	Sistem imbalan yang berlaku saat ini	Mengetahui implementasi sistem imbalan yang sedang berjalan	<ul style="list-style-type: none">• Dokumen sistem imbalan• Wawancara dengan bagian SDM
2	Data karyawan <i>resign</i> dan alasannya	Mengetahui apakah ada alasan terkait upah yang menjadi dasar <i>resign</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dokumen <i>exit interview</i>• Wawancara dengan karyawan
3	Data kepuasan karyawan	Mengetahui bagaimana sistem upah mempengaruhi kepuasan kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Dokumen hasil kerja karyawan• Wawancara dengan beberapa karyawan
4	Persepsi karyawan mengenai struktur upah	Mengetahui apakah struktur upah yang diterapkan telah memenuhi tujuan-tujuan mendasar dari sistem imbalan dan tujuan dari penetapan filosofinya	<ul style="list-style-type: none">• <i>Survey</i> dan wawancara kepada karyawan

Beberapa data tersebut akan dianalisa oleh tim konsultan untuk selanjutnya didiskusikan dengan tim dari manajemen untuk tujuan sebagai berikut :

1. Menetapkan gap yang terjadi antara struktur upah yang berlaku saat ini dengan filosofi dasar sistem imbalan maupun filosofi imbalan yang ditetapkan organisasi.
2. Menentukan langkah prioritas yang akan dilakukan. Organisasi mungkin tidak bisa untuk menyelesaikan seluruh gap dalam satu langkah. Hal terpenting adalah menentukan prioritas gap mana yang akan diselesaikan terlebih dahulu terkait dengan kondisi organisasi. Oleh karena itu, dalam tahapan ini penting untuk mengetahui isu-isu utama apa yang terjadi di dalam organisasi pada saat ini.



LANGKAH 3 : PEMBAHARUAN DESKRIPSI JABATAN

Deskripsi jabatan merupakan salah satu informasi utama yang memiliki peran dalam menghubungkan kinerja dengan upah. Deskripsi jabatan memberikan informasi utama mengenai tugas-tugas dari jabatan tertentu, batasan kewenangan serta keahlian dan pendidikan yang dibutuhkan. Informasi tersebut penting untuk menentukan nilai jabatan sebelum memutuskan upah yang pantas diterima oleh jabatan tersebut. Detil mengenai pembaharuan deskripsi jabatan akan dijelaskan pada modul yang terpisah dari program yang berbeda. Namun demikian, dalam modul ini disediakan panduan untuk menyusun deskripsi jabatan disertai dengan contoh kuesioner yang dapat digunakan dalam proses ini. Panduan deskripsi jabatan dapat dilihat pada lampiran 1 dan contoh kuesioner deskripsi jabatan pada lampiran 2.

LANGKAH 4 : PENYUSUNAN EVALUASI JABATAN

Evaluasi jabatan merupakan langkah penentuan nilai jabatan berdasarkan kriteria tertentu. Salah satu sistem yang seringkali digunakan adalah sistem faktor-poin. Faktor poin yang digunakan bisa beraneka ragam tergantung pada kebutuhan organisasi. Keuntungan dari sistem faktor-poin yang dikostumisasi adalah sistem ini mampu mewadahi keinginan organisasi terkait apa yang paling dihargai dan patut untuk dibayar. Beberapa langkah praktis yang dapat dilakukan dalam mendesain sistem faktor-poin adalah sebagai berikut :

1. Mendiskusikan penggunaan sistem faktor-poin dalam penentuan upah, baik dari sisi kelebihan maupun kekurangannya terutama jika dibandingkan dengan sistem yang digunakan saat ini.
2. Menentukan tim yang akan terlibat, terutama tim internal organisasi yang memahami karakteristik organisasi dan jabatan.
3. Memilih dan mendefinisikan faktor-faktor jabatan. Dalam praktiknya, faktor-faktor tersebut minimal sebanyak 6 dan maksimal 10 faktor. Faktor-faktor jabatan akan bervariasi tergantung jenis industri, tipe karyawan, serta tujuan dan budaya organisasi.
4. Berikan bobot pada setiap faktor jabatan. Dalam praktik yang biasa terjadi, pembobotan biasanya paling rendah dari 25 poin sampai maksimum 60 poin. Faktor yang paling tinggi poinnya merupakan faktor yang paling berhubungan dan paling penting untuk kesuksesan jabatan maupun organisasi.



5. Mendefinisikan tingkatan faktor-faktor jabatan. Dalam langkah ini, masing-masing tingkatan di dalam satu jabatan didefinisikan nilainya. Secara umum, nilai tingkatan bervariasi mulai dari 10 poin sampai dengan maksimum 60 poin.
6. Siapkan deskripsi jabatan yang telah diperbaharui sebagai dasar untuk penilaian jabatan berdasarkan faktor-poin.
7. Lakukan pengujian sistem faktor-poin ini paling tidak pada minimal 6 deskripsi jabatan. Ambil sampel jabatan dari beda departemen dan beda tingkatan. Dan sebaiknya penilaian ini dilakukan oleh paling tidak 3 evaluator yang berbeda. Jika skornya berada dalam rentang 30 poin antara satu dengan yang lain, maka sistem faktor-poin ini siap untuk diimplementasikan pada seluruh jabatan di organisasi. Namun jika variasi antar poin terlalu jauh, maka penting untuk mendiskusikan kembali mengapa ini terjadi dan penyesuaian apa yang perlu dilakukan.
8. Untuk jabatan yang unik dan berbeda dari yang lain, penilaian paling tidak dilakukan oleh 2 orang penilai.
9. Jika jabatan perlu dinilai oleh komite (kelompok manajer) maka sebaiknya, yang melakukan penilaian adalah manajer dalam bidang serumpun dan bukan manajer langsung dari jabatan tersebut.

LANGKAH 5 : SURVEY UPAH DI PASAR

Survey upah di pasar merupakan salah satu langkah penting untuk memastikan keadilan eksternal dari sistem upah yang didesain. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk membuat keputusan *survey* upah adalah :

1. Gunakan paling tidak tiga *survey* upah. Cara mencari data *survey* upah di pasar ada berbagai macam, antara lain dari *survey* upah yang dilakukan pemerintah maupun oleh lembaga konsultan. Selain itu, *survey* upah juga bisa dilakukan secara mandiri oleh organisasi, bahkan saat ini dengan perkembangan teknologi, *survey* upah juga dapat dilakukan melalui internet.
2. Tentukan pasar tenaga kerja yang sesuai. Tingkat pekerjaan yang berbeda seringkali memiliki pasar tenaga kerja yang berbeda, begitupun dengan area maupun kota. Jika tersedia, maka *survey* upah yang dilakukan dalam lingkup lokal akan lebih tepat digunakan daripada skala yang jauh lebih besar.
3. Pilihlah *survey* upah yang bisa memberikan informasi dengan tepat sesuai dengan bidang industri dari organisasi.



4. Jika organisasi mengharapkan hasil yang lebih tepat, maka bacalah dengan detail informasi jabatan yang dibandingkan. Gunakan perbandingan yang kesamaannya mendekati paling tidak 70%.

Hasil *survey* upah di pasar akan digunakan lebih lanjut untuk menentukan *positioning* organisasi dibandingkan dengan organisasi lain dalam bidang bisnis yang sejenis. Teknik yang biasanya digunakan setelah memperoleh *survey* upah adalah dengan mengolahnya melalui *data aging* atau ekstrapolasi.

LANGKAH 6 : PENYUSUNAN STRUKTUR UPAH

Hasil dari berbagai proses sebelumnya akan dijadikan dasar untuk penyusunan struktur upah di organisasi. Beberapa hal yang perlu disepakati dalam penyusunan struktur upah antara lain :

1. Komponen upah yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, kultur dan prinsip dasar organisasi dengan tetap berpegang pada prinsip dasar penetapan sistem imbalan yang mampu menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan-karyawan terbaik organisasi.
2. Penetapan posisi organisasi dalam pasar. Hal ini menjadi penting karena organisasi perlu menetapkan posisi organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain terutama dalam bisnis yang sejenis. Tetapkan apakah berdasarkan strategi organisasi, sistem upah akan ditetapkan di bawah, di rerata atau di atas hasil *survey* upah di pasar
3. Membuat struktur upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang telah dilakukan. Struktur upah akan didesain dengan menggunakan Teknik matematika logis. Analisis *preliminary* akan membandingkan antara *midpoint* dari struktur upah dengan hasil *survey* upah di titik rerata.

LANGKAH 7 : PENINJAUAN PENGARUH FINANSIAL AKIBAT STRUKTUR UPAH

Penyusunan struktur upah yang baru tentu membawa konsekuensi finansial pada organisasi. Hal ini yang seringkali terlewat dari proses persiapan implementasi struktur upah. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan :

1. Dalam siklus penganggaran di awal persiapan implementasi struktur upah baru, pertimbangkan anggaran tahun lalu dan bandingkan antara pengeluaran aktual dengan pengeluaran yang direncanakan untuk tahun tersebut.



2. Diskusikan dengan tim manajemen mengenai perubahan dan peningkatan apa yang ingin dilakukan untuk siklus penganggaran periode selanjutnya.
3. Lakukan reviu terhadap rencana strategis dan tujuan organisasi untuk tahun tersebut dan lakukan pengecekan apakah implementasi struktur upah yang baru sejalan dengan rencana penting tersebut.
4. Lakukan diskusi dengan tim manajemen mengenai pengaruh eksternal dalam penganggaran upah, termasuk *turnover*, kekurangan keahlian tertentu, perluasan pasar baru dan penggunaan sumberdaya yang mahal di luar organisasi seperti kontraktor maupun konsultan.
5. Lakukan reviu isu internal dengan tim manajemen mengenai kemungkinan perubahan bisnis di masa mendatang.

Beberapa aitem yang direkomendasikan dalam penganggaran terkait dengan sistem upah adalah :

1. Anggaran untuk kenaikan gaji secara periodik
2. Anggaran untuk perubahan struktur upah organisasi
3. Penyesuaian untuk perubahan pasar
4. Perubahan jumlah karyawan—baik terkait posisi baru maupun promosi
5. Upah karyawan yang “salah posisi” pada rentang upah nya. Untuk mengetahui kesesuaian posisi karyawan pada rentang upah biasanya dilakukan penghitungan *compa-ratio*. Angka ini menunjukkan bagaimana perbandingan antara upah karyawan dibandingkan dengan *mid-point*.

LANGKAH 8 : SOSIALISASI DAN UJI COBA STRUKTUR UPAH

Satu hal yang perlu diingat oleh organisasi adalah bahwa sebaik apapun program yang dibuat untuk kebermanfaatan organisasi hanya akan menjadi sia-sia bila tidak dikomunikasikan secara tepat. Manajemen tidak perlu mengkomunikasikan secara detil mengenai sistem upah yang baru. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan saat mengkomunikasikan struktur upah yang baru kepada karyawan :

1. Identifikasi dengan jelas pihak kunci dari sisi karyawan. Komunikasikan dengan jelas mengenai prinsip-prinsip dasar dan tujuan dan perubahan struktur upah yang dilakukan serta tahapan yang perlu diketahui. Pihak ini menjadi penting



untuk diidentifikasi dan dipersuasi karena bisa menjadi agen perubahan yang bekerja lebih efektif daripada sekedar bagian SDM.

2. Beberapa hal penting yang perlu dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan adalah :
 - a. Prinsip dasar dan tujuan perubahan struktur upah
 - b. Yakinkan pada karyawan bahwa tidak ada pihak yang dirugikan dari perubahan struktur upah
 - c. Bagaimana struktur upah yang baru bisa memberikan keuntungan lebih kepada mereka yang menunjukkan kinerja yang lebih baik.

BAGAIMANA MENENTUKAN KENAIKAN UPAH BERDASARKAN SISTEM INI?

Secara umum ada beberapa hal yang menyebabkan kenaikan upah karyawan :

1. Penyesuaian biaya hidup di kota tersebut. Hal termudah untuk melakukan penyesuaian upah yang didasarkan pada aspek ini adalah dengan merujuk kepada Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun demikian organisasi juga dapat merujuk pada data statistik yang dikeluarkan oleh lembaga resmi berkaitan dengan indeks harga konsumen. Dari angka tersebut akan diperoleh berapa persen penyesuaian yang perlu dilakukan pada tahun tersebut.
2. Penyesuaian karena promosi jabatan. Jika karyawan mengalami promosi jabatan, artinya karyawan akan berpindah pada *job grade* yang berbeda, sehingga rentang upah yang ditetapkan pada *grade* tersebut juga tentu saja berbeda. Penghitungan *compa ratio* menjadi sangat penting untuk menentukan berapa besar kenaikan/penyesuaian yang akan dilakukan
3. Pencapaian kinerja tertentu. Kenaikan upah berdasarkan pencapaian kinerja akan berbeda-beda untuk setiap individunya. Persentase kenaikan upah akan didasarkan pada pencapaian yang diperoleh berdasarkan data penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik.



TAHAP 2. PENYUSUNAN SISTEM BENEFIT

Benefit merupakan bentuk pembayaran tidak langsung dalam sistem imbalan, selain gaji, upah atau balas jasa yang berhubungan dengan performa kerja (Nilasari, 2016). Desain imbalan bertujuan untuk melindungi karyawan dan keluarga mereka atas pengeluaran-pengeluaran karena masalah kesehatan atau lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Bentuk benefit dapat berupa perencanaan pensiun, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi disabilitas, dan rekreasi.

Wilson (2003) mengemukakan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun program benefit :

1. Sistem benefit yang diberikan harus kompetitif, sehingga sebagai organisasi dapat berbeda dari organisasi yang lain.
2. Sistem benefit memberikan manfaat yang benar-benar bermakna bagi karyawan, didukung koordinasi / komunikasi yang efektif dan sistem administrasi yang mudah.
3. Berikan beberapa manfaat, layanan atau “kegiatan khusus” yang akan membuat organisasi berbeda di pasar tetapi konsisten dengan budaya dan nilai-nilai yang dianut.
4. Memberikan manfaat yang hemat biaya, baik dari perspektif individu maupun organisasi.

Tahap melaksanakan sistem benefit (Armstrong, dkk, 2003) sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah melakukan analisis komparasi mengenai aturan dan kebijakan organisasi dan pemerintah terkait dengan hak karyawan. Perlu dilakukan identifikasi pihak yang bertanggungjawab dalam proses implementasi sistem benefit. Misalnya apakah biaya yang ditimbulkan menjadi tanggungjawab organisasi, atau karyawan dan organisasi secara bersama-sama. Jika organisasi belum memiliki kebijakan terkait benefit, maka organisasi dapat melakukan identifikasi program yang sesuai. Pemilihan program perlu mempertimbangkan karakteristik angkatan kerja. Program benefit perlu disesuaikan dengan karakteristik karyawan. Karyawan berusia lanjut umumnya memilih asuransi pensiun, sedangkan karyawan muda senang dengan benefit berupa tambahan penghasilan misalnya lembur dan pelayanan kesehatan atau pendidikan.



2. Analisis biaya, untuk mengetahui kesiapan keuangan organisasi dalam melaksanakan program benefit yang direncanakan.
3. Perbandingan manfaat, melibatkan penetapan sejauh mana masing-masing karyawan akan menerima benefit yang sama atau berbeda, seperti pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, transportasi perusahaan, dan hari libur. Desain manfaat, kriteria kelayakan, dan aktualisasi praktik perlu dibuat dengan seksama.
4. Mengkomunikasikan program kepada karyawan, bertujuan untuk mengurangi dampak yang tidak diinginkan. Karyawan perlu mengetahui hak dan kewajiban yang dimiliki terkait dengan program benefit yang berlaku agar tidak memunculkan perselisihan dalam memahami pelaksanaan program.

TAHAP 3. PENYUSUNAN SISTEM BONUS

Selain upah dan benefit, bonus merupakan salah satu bentuk sistem remunerasi yang dapat diberikan oleh organisasi untuk mendorong performa karyawan. Bonus ditentukan menggunakan dasar kinerja (Daft, 2010) yang diberikan pada periode waktu yang ditentukan (Wilson, 2003). Oleh karena itu, penentuan bonus erat kaitannya dengan hasil penilaian kinerja (KPI) dan diberikan berdasarkan waktu tertentu. Berdasarkan waktu, pemberian bonus dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu bonus bulanan, bonus tengah tahun, dan bonus akhir tahun.

Tujuan pemberian bonus menurut Wilson (2003) adalah untuk memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan, dan penentuan bonus harus terintegrasi dengan seluruh bentuk sistem penghargaan yang dimiliki organisasi. Kriteria umum pemberian bonus yang digunakan adalah berdasarkan posisi/jabatan, masa kerja, dan pencapaian atas target tertentu.

1. Berdasarkan posisi/jabatan, nilai bonus dapat disesuaikan dengan level jabatan yang ada dalam organisasi.
2. Berdasarkan masa kerja, besaran presentasi bonus diberikan kepada karyawan mengacu pada periode masa kerja yang bersangkutan. Semakin lama karyawan bekerja, semakin besar presentasi bonus yang diterima.
3. Berdasarkan pencapaian target tertentu, presentasi bonus ditentukan dari presentase target yang berhasil dicapai oleh organisasi, tim, atau individu.



Strategi untuk menentukan bonus karyawan, dapat mengacu pada tahapan yang dikemukakan oleh Wilson (2003). Strategi ini diterapkan agar penetapan bonus dapat terintegrasi dengan tujuan organisasi dan seluruh sistem penghargaan yang dimiliki oleh organisasi. Berikut tahapannya.

1. Menentukan target penerima bonus

Langkah pertama dalam tahap ini adalah menentukan orang atau kelompok yang menjadi sasaran pemberian bonus, apakah khusus pada karyawan di level eksekutif, staf penjualan, pekerja fungsional khusus, atau seluruh karyawan di dalam organisasi. Jika tujuannya adalah seluruh karyawan, maka dapat disusun program yang berbeda untuk setiap level atau jenis posisi. Penentuan target penerima bonus perlu mempertimbangkan strategi bisnis yang dimiliki organisasi, yakni mereka yang mendukung pelaksanaan strategi organisasi. Misalnya jika organisasi masih dalam tahap pertumbuhan, maka prioritas target penerima bonus adalah kelompok / unit penjualannya. Diperlukan kehati-hatian dalam memilih dan menentukan pihak-pihak penerima bonus.

2. Menentukan standar / kriteria yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi

Langkah berikutnya adalah menentukan kontribusi yang diharapkan dari penerima bonus untuk kesuksesan organisasi. Secara singkat, tahap ini adalah menentukan peran utama dan persyaratan kinerja. Beberapa pertanyaan berikut dapat membantu mengidentifikasi tahapan ini:

- a. Proses kerja. Sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan karyawan yang mampu mengintegrasikan kegiatan kerja mereka? Dengan siapa mereka perlu bekerjasama dan fungsi atau jenis masalah apa yang dihadapi? Apakah pola koordinasi terjadi secara periodik atau merupakan tanggungjawab sehari-hari?
- b. Kerangka waktu. Berapa lama siklus penilaian kinerja yang dikehendaki? Hal ini berkaitan dengan siklus kinerja bisnis dan prioritas rencana strategis, karena bagi sebagian organisasi, perlu untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka setidaknya secepat yang dilakukan oleh kompetitor.
- c. Hubungan. Apa sifat hubungan yang diinginkan organisasi dengan karyawan tersebut? Sifat hubungan dapat secara jangka pendek, berorientasi pada transaksi sehingga intensitas hubungan relatif tinggi, berkembang, atau saling tergantung.



3. Mengetahui harapan dari penerima bonus

Karyawan memilih bergabung dalam organisasi karena berbagai alasan. Meskipun sistem penghargaan yang berlaku di organisasi tidak selalu menjadi alasan dominan, namun sistem penghargaan yang baik dapat menarik dan mempertahankan karyawan untuk memilih tetap berada di organisasi. Program penghargaan yang kompetitif membuat karyawan merasa dihargai. Terdapat tiga cara untuk mengetahui hal apa saja yang membuat karyawan merasa dihargai. Pertama adalah melihat respon yang diberikan karyawan atas bentuk penghargaan yang diberikan. Cara kedua adalah menanyakan kepada karyawan bentuk / sistem penghargaan apa yang mereka sukai, misalnya dengan cara melakukan survey. Cara ketiga merupakan pendekatan yang lebih personal (pribadi) yakni mengamati hobi / kesenangan mereka. Jika karyawan senang melakukan perjalanan (traveling) atau olahraga, maka organisasi dapat menawarkan bonus / hadiah yang sesuai dengan hal tersebut.

4. Memilih program strategis yang sesuai.

Setelah mengetahui keinginan / harapan dari karyawan, pertanyaan mendasar yang muncul adalah apa yang harus dilakukan oleh organisasi?. Apa saja bonus yang akan diberikan? Apa saja syaratnya? Seberapa sering bonus diberikan? Haruskah semua bonus bergantung pada kinerja?. Yang perlu diperhatikan adalah pemberian bonus diharapkan tidak memperkuat hubungan transaksional antara karyawan dengan organisasi. Ketika organisasi menentukan untuk memberikan bonus berdasarkan kinerja, yang berarti bahwa akan bergantung pada tindakan dan hasil, maka masing-masing karyawan mungkin tidak akan menerimanya secara merata bahkan meskipun mereka memiliki pekerjaan yang sama. Kinerja dapat ditentukan oleh KPI individu, tim, divisi, atau bahkan keseluruhan organisasi.

5. Mengembangkan rencana strategi untuk seluruh sistem penghargaan

Langkah terakhir dalam pengembangan strategi penentuan bonus, difokuskan pada dua hasil yang diharapkan:

- a. Adanya rancangan perencanaan atau dokumentasi yang merangkum bagaimana sistem bonus dapat mendukung strategi bisnis organisasi. Hasil ini memberikan dasar untuk penilaian, diskusi, pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen akuntabilitas, serta berfungsi untuk menilai efektivitas program pemberian bonus.



- b. Definisi yang jelas tentang persyaratan untuk masing-masing program bonus dan bagaimana mereka saling terintegrasi dalam kerangka kerja strategis.

Penyusunan skema bonus perlu dikelola dengan baik. Armstrong & Cummins (2011) menjelaskan beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Pastikan bahwa tujuan dan metode penyusunan bonus dipahami dengan baik oleh karyawan.
2. Terus menjaga komunikasi mengenai kemajuan target kinerja utama.
3. Secara teratur meninjau ukuran kinerja yang digunakan dalam penyusunan skema bonus untuk melihat bahwa ukuran kinerja berorientasi pada bisnis, realistif, dan menantang tapi masih dapat dicapai.
4. Memantau proposal pembayaran bonus untuk memastikan karyawan mendapatkan bonus secara adil, dan diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi.
5. Mengukur biaya yang dikeluarkan untuk bonus dan memastikan sesuai dengan anggaran, serta mengambil tindakan untuk mengendalikan biaya yang diperlukan.

PETUNJUK DAN PERIODE BONUS

Bonus ditentukan menggunakan dasar kinerja (Daft, 2010) yang diberikan pada periode waktu yang ditentukan (Wilson, 2003). Oleh karena itu, penentuan bonus erat kaitannya dengan hasil penilaian kinerja (KPI) dan diberikan berdasarkan waktu tertentu. Berdasarkan waktu, pemberian bonus dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu bonus bulanan, bonus tengah tahun, dan bonus akhir tahun.

Berikut beberapa langkah yang diperlukan untuk menjalankan sistem pemberian bonus kepada karyawan berdasarkan periode tertentu.

1. Mengumpulkan hasil penilaian kinerja
Hasil penilaian kinerja harus dilengkapi oleh atasan dan ditinjau kembali oleh bagian SDM. Setelah itu, diserahkan kembali kepada atasan dan karyawan untuk ditandatangani, yang berarti bahwa mereka telah mendapatkan informasi terkait hasil penilaian kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja kemudian didokumentasikan oleh bagian SDM.



2. Penetapan bonus bulanan

Bonus bulanan diberikan berdasarkan capaian individu (KPI) untuk periode satu bulan, dapat pula disertai dengan presentase tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan, semakin tinggi pula presentase bonus yang akan diberikan.

3. Penetapan bonus tengah tahun

Bonus tengah tahun umumnya diberikan dengan tujuan sebagai insentif untuk mendorong karyawan mencapai target keuangan tahunan organisasi. Kriteria karyawan yang mendapatkan bonus tengah tahun dapat ditentukan, misalnya untuk karyawan yang mampu melebihi target semester mereka. Perhitungan bonus tengah tahun dapat menggunakan presentase kinerja individu dengan metode berjenjang. Misalnya 5% untuk pencapaian kinerja tengah tahun sebesar 80%, 10% untuk pencapaian kinerja tengah tahun, dan 20% untuk yang melebihi target capaian kinerja

4. Penetapan bonus akhir tahun

Bonus akhir tahun diberikan untuk karyawan dengan mengacu pada beberapa kondisi yang dimiliki organisasi, misalnya organisasi telah melampaui tujuan / target keuangan dalam periode satu tahun, dan pemberian bonus disetujui oleh dewan Direksi. Bonus yang diterima karyawan ditentukan organisasi berdasarkan presentase dari jumlah keuntungan dan jumlah karyawan. Misalnya organisasi memberikan bonus 5 – 10% dari jumlah laba bersih organisasi yang diperoleh dalam setahun. Rumus yang dapat digunakan = laba bersih x presentase untuk karyawan : jumlah karyawan. Selain itu, bonus akhir tahun dapat pula dihitung berdasarkan gaji, masa kerja, jabatan, dan sanksi (SP) yang diterima karyawan. Pendekatan tersebut menggunakan rumus = (poin masa kerja x level jabatan x departemen x gaji) x sanksi SP.

Poin masa kerja dapat dibuat berdasarkan lama masa kerja karyawan, misalnya

5. Evaluasi pemberian bonus

Evaluasi efektivitas pemberian bonus kepada karyawan dilakukan dengan mengisi formulir *Problem Identification Corrective Action* (PICA). Hal ini diperlukan untuk mengetahui kemungkinan adanya masalah terkait pemberian bonus, misalnya penentuan bonus yang tidak sesuai dengan kriteria atau adanya hambatan untuk mencapai tujuan strategi bisnis organisasi. Contoh formulir PICA terdapat pada lampiran 3.



**BAGIAN III
EVALUASI PELAKSANAAN**

Pelaksanaan sistem imbalan perlu dievaluasi, idealnya pada akhir setiap siklus atau setiap tahun. Tujuan evaluasi menurut Armstrong & Cummins (2011) antara lain:

1. Mengukur kebutuhan biaya imbalan terhadap anggaran yang ditetapkan organisasi.
2. Menilai dampak sistem imbalan terhadap kinerja.
3. Menilai sejauh mana kemampuan organisasi dalam melakukan pembiayaan terhadap imbalan karyawan.
4. Meninjau perkembangan dalam bisnis dan implikasinya terhadap sistem imbalan.
5. Mempertimbangkan setiap perubahan yang diperlukan untuk menyusun formula imbalan atau indikator kinerja utama yang digunakan.
6. Memutuskan apakah akan melakukan perubahan sistem imbalan, dan alasan jika tidak dilakukan perubahan.

Evaluasi sistem imbalan dapat meliputi tiga tahapan, yaitu:

1. Analisis, tahapan ini melibatkan proses pengumpulan dan analisis data yang relevan untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam pemberian imbalan.
2. Diagnosis, merupakan proses peninjauan kesenjangan, memahami mengapa terjadi, dan tindakan perbaikan apa yang mungkin diperlukan.
3. Tindakan, mencakup proses persetujuan rencana tindakan oleh pihak manajemen dan kemudian memberlakukan rencana tindakan tersebut agar dapat mengatasi kesenjangan dalam sistem imbalan yang berlaku.

Lampiran 4 menampilkan contoh kuesioner menggunakan metode *checklist* untuk melakukan evaluasi sistem imbalan di organisasi.



LAMPIRAN



Lampiran 1

Panduan Deskripsi Jabatan

Berikut terlampir Formulir Isian Deskripsi Jabatan untuk Anda lengkapi dan kemudian kirimkan kepada Manager Anda dalam tiga minggu kedepan.

Mengapa kami meminta karyawan untuk mengisi formulir ini? Karena kami percaya bahwa salah satu yang mengerti dengan baik tentang pekerjaan Anda adalah Anda!

Apa tujuan Deskripsi Jabatan untuk organisasi kita?

Pertama, deskripsi pekerjaan adalah cara bagi karyawan untuk mendapatkan kejelasan tentang pekerjaan mereka, harapan atasan dan organisasi. Deskripsi pekerjaan harus bisa memberikan pemahaman kepada pembaca tentang tujuan pekerjaan mereka, dengan memberikan informasi yang menjelaskan uraian dan gambaran pekerjaan, fungsi pekerjaan, dan alur pelaporan. Deskripsi pekerjaan merupakan cara objektif untuk menentukan apa “yang dihasilkan” dari pekerjaan tersebut, kemudian menempatkan pekerjaan ke dalam organisasi secara tepat, dan memberikan kompensasi yang sesuai. Deskripsi pekerjaan adalah landasan dari *Human Resource System* dan membantu organisasi dalam melakukan perekrutan, penempatan, pelatihan, pengembangan organisasi, kompensasi, penilaian kinerja, dan mengembangkan *Affirmative Action Plan* (Rencana Tindakan Afirmatif).

Bagaimana cara memulainya?

1. Kumpulkan semua dokumen yang dapat membantu Anda mengisi Formulir Isian *Job Desc*. Dokumen ini dapat berupa seperti iklan rekrutmen, daftar tugas dari Penilaian Kinerja, deskripsi pekerjaan yang lama, dan deskripsi pekerjaan yang dikumpulkan dari internet. Deskripsi pekerjaan yang paling baik adalah jika dituliskan dalam bahasa sederhana menggunakan gaya bahasa yang dapat digunakan untuk menggambarkan pekerjaan Anda kepada karyawan yang berada dalam satu rumpun pekerjaan dengan



Anda. Proses menuliskan deskripsi pekerjaan akan efektif jika Anda berada di tempat yang tenang, mulailah menulis dan lihat berapa banyak yang Anda bisa selesaikan dalam satu jam.

2. Buatlah *draft* (naskah) pertama dari Formulir Isian *Job Desc*, catatlah tugas-tugas utama Anda dengan cepat. Jangan khawatir untuk menuliskan semua rincian tugas Anda, tugas yang dinilai penting dari posisi Anda jika menyita waktu lebih dari 3-5% dari waktu Anda.
3. Urutkan tugas berdasarkan tingkat kepentingannya dan dimana Anda menghabiskan waktu paling banyak untuk mengerjakannya.
4. Gunakan kalimat yang singkat dengan banyak kata kerja. Untuk mempermudah proses ini, kami telah melampirkan daftar kata kerja yang umum digunakan dalam deskripsi pekerjaan.
5. Hindari singkatan (akronim) yang khusus digunakan oleh organisasi dan program komputer tertentu, karena selain sulit dimengerti, juga sering berubah.
6. Pisahkan tugas yang telah Anda tuliskan menjadi Fungsi Pokok dan Tidak Pokok. Ini adalah persyaratan penting ADA (Americal with Disabilities Act). Fungsi-fungsi pekerjaan dapat dipisahkan menjadi Fungsi Pokok dan Tidak Pokok dari uraian pekerjaan, umumnya pekerjaan yang membutuhkan waktu kurang dari 5% dari waktu Anda dianggap sebagai bagian yang tidak penting dari pekerjaan Anda dan dapat segera dialihkan ke karyawan lain.

Bagaimana Anda menggambarkan syarat pendidikan, pengalaman dan keahlian / kondisi kerja?

1. Buatlah daftar keahlian, pendidikan, dan pengalaman yang minimum. Pikirkan tentang kualifikasi minimum yang diperlukan untuk dapat melakukan pekerjaan ini jika Anda meninggalkan organisasi. Buatlah daftar Pendidikan minimum yang masuk dalam kualifikasi. Jika Anda yakin bahwa pekerjaan Anda dalam dilakukan dengan pengalaman yang cukup dan bukan pendidikan formal, kami ingin mengetahuinya juga.
2. Penting pula untuk mencatat ke dalam deskripsi pekerjaan, bagian-bagian penting dari pekerjaan sebagai berikut:



- Keahlian, termasuk disini adalah keahlian menggunakan komputer, membuat program (*programming*), kemampuan Bahasa asing, keterampilan teknis (seperti menggunakan solder), dan semua jenis sertifikasi / lisensi seperti SPHR, CPA, RN, dan lain-lain.
 - Persyaratan fisik, termasuk daya/kemampuan mengangkat (seberapa banyak dan seberapa sering), seperti apa lingkungan kerja Anda (di luar ruangan, pabrik yang bising, berdebu), dan bagaimana pekerjaan dilakukan (berjalan, berdiri, duduk untuk waktu yang lama). Persyaratan fisik juga mencakup perjalanan - seberapa jauh, dan apakah pekerjaan akan dilakukan dengan perencanaan atau mendadak.
 - Pengawasan dan tempat di organisasi: tahu kepada siapa Anda memberikan laporan, dan berapa banyak karyawan yang akan Anda awasi, Anda juga perlu mengetahui tentang tanggungjawab keuangan, jenis tenggat waktu, tingkat stress, dan jenis komunikasi yang dimiliki pada posisi Anda.
3. Setelah Anda melengkapi Formulir Isian *Job Desc*, kirimkan ke Supervisor Anda. Supervisor anda kemudian akan berdiskusi dengan Anda tentang perbedaan dalam cara Anda menilai posisi anda dan bagaimana mereka memandangnya. Setelah kesepakatan tercapai, Manager Anda akan melakukan peninjauan dan kemudian meneruskan formulir ke bagian SDM untuk di edit.
 4. Jangan khawatir mengenai ejaan, tata bahasa, atau keindahan dokumen. Kami berharap bahwa Anda akan membutuhkan waktu maksimal 60 menit untuk mengisi kuesioner deskripsi pekerjaan Anda.



Lampiran 2

Kuesioner Deskripsi Jabatan

Silakan diketik atau dicetak.

Nama Karyawan : _____ Tanggal : _____
Nama Pekerjaan : _____ Departemen : _____
Laporan Ke : _____ Shift : _____

A. Tujuan Umum Pekerjaan :

B. Fungsi Pokok : Sebutkan fungsi pokok dari posisi dan diurutkan berdasarkan kepentingannya

C. Sebutkan tanggung jawab tambahan :

D. Keterampilan, kemampuan, dan persyaratan lainnya :

Buatlah daftar keterampilan atau pelatihan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut (misalnya keterampilan dalam mengolah kata, keterampilan mengetik, kemampuan mengangkat bobot minimum, kemampuan menjawab telepon melalui beberapa saluran, keterampilan komunikasi tertulis atau verbal, SIM, sertifikasi, dan lainnya).

E. Pendidikan – apa pendidikan minimum dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu?

Tidak ada persyaratan

SMA atau sederajat

Diploma, S1, Master

Gelar Diploma, tuliskan _____

Gelar Sarjana, tuliskan _____

Gelar Master, tuliskan _____

Pengalaman :

F. Hubungan Internal / Eksternal : Jenis dan frekuensi hubungan internal / eksternal. Kondisi kerja di lingkungan dan pekerjaan yang khusus, dan persyaratan fisik (duduk dalam waktu yang lama, mengangkat beban, 50% waktu kerja adalah mengetik, melakukan perjalanan yang jauh, kemungkinan terkena paparan cuaca, waktu kerja lembur dan shift).



MODUL PENYUSUNAN SISTEM IMBALAN

Diselesaikan oleh : _____ Tanggal : _____

Ditinjau oleh : _____ Departemen : _____

Hanya digunakan oleh Bagian Sumber Daya Manusia :

Tanggal :	Grade (Golongan) :	Salary (Gaji) :



Lampiran 3

Form PICA (*Problem Identification Corrective Action*)

Unit Kerja :

Jenis Imbalan :

Periode Imbalan :

No.	Permasalahan	Penyebab	Saran / Solusi	Target Waktu	PIC	Status

Dibuat oleh : _____	Diketahui : _____
Tanggal :	Tanggal :



Lampiran 4

Evaluasi Sistem Imbalan

Jenis Imbalan : _____

Waktu Evaluasi : _____

Nama Evaluator: _____

Jabatan Evaluator: _____

Indikator Penilaian	Ya	Tidak
Apakah system imbalan yang disusun / dijalankan telah rasional?		
Apakah system imbalan telah mampu memberikan perbedaan yang jelas berdasarkan upaya, kontribusi dan penghargaan yang diberikan oleh karyawan?		
Apakah sistem imbalan telah sesuai dengan tujuan bisnis organisasi?		
Apakah system imbalan telah berdasarkan indikator kinerja yang realistis, signifikan, dan terukur?		
Apakah system imbalan telah memberikan hubungan yang jelas antara gaji, bonus, dan benefit dengan kinerja organisasi, tim atau individu?		
Apakah system imbalan telah didasarkan pada proses manajemen kinerja yang mapan dan efektif untuk penghargaan kepada karyawan secara individu?		
Apakah system imbalan telah mengidentifikasi perilaku yang ingin didorong sebagai dampak dari system imbalan yang diterapkan?		
Apakah system imbalan telah menetapkan peningkatan target yang dapat dicapai?		
Apakah karyawan selalu mendapatkan informasi terbaru tentang ukuran kinerja yang relevan?		
Apakah system imbalan dilaksanakan secara adil, merata, konsisten, dan transparan?		
Apakah system imbalan telah sesuai untuk tipe / kriteria karyawan yang ditentukan?		
Apakah prosedur system imbalan mudah dipahami dan dikelola?		
Apakah ada koordinasi secara rutin untuk membahas kemajuan target sebagai dampak dari tujuan system imbalan?		
Apakah system imbalan hanya menyediakan penghargaan sesuai ambang batas kinerja yang diinginkan tercapai?		



Indikator Penilaian	Ya	Tidak
Apakah system imbalan menghasilkan dampak yang berarti?		
Apakah system imbalan berisi peraturan batasan penghargaan dan jumlah pembayaran maksimum yang dapat diterima karyawan?		
Apakah system imbalan dapat dibiayai sendiri oleh organisasi?		
Apakah pembayaran dari system imbalan yang berlaku tidak dapat dikembalikan?		
Apakah system imbalan telah memoderasi elemen organisasi yang mengacu pada kinerja pribadi?		
Apakah system imbalan mudah dikomunikasikan?		
Apakah system imbalan (khususnya bonus) memastikan bahwa orang yang berprestasi sedang atau tidak berprestasi tidak mendapatkan imbalan?		
Apakah ada aturan system imbalan yang jelas dan dapat dipublikasikan?		
Apakah system imbalan menyediakan peninjauan secara berkala untuk memutuskan apakah perlu diganti, diubah, atau dibatalkan?		
Apakah system imbalan telah memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan organisasi?		



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Cummins, A. (2011). *The Reward Management Toolkit: A Step-By-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefit*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London & Sterling: Kogan Page.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organizational Development Change (10th Edition)*. South-Western: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western: Cengage Learning.
- Koss, S. K. (2008). *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. USA: Society for Human Resource Management.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach*. 12th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nilasari, S. (2016). *Panduan PRaktis Menyusun Sistem Penggajian dan Benefit*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Wilson, T. B. (2003). *System for the Changing Workplace*. New York: MCGraw-Hill.



UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN

Jl. Kapas No 9, Semaki, Umbulharjo

Kota Yogyakarta, DIY, 55166

Telp 0274 563515

ISBN 978-623-7550-24-2

