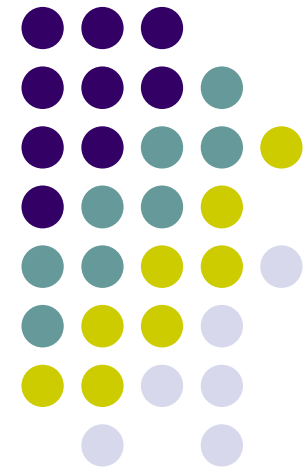


MSDM – Materi 11

Tunjangan dan Imbalan Nonfinansial

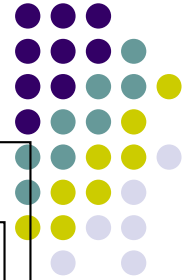


Pengertian Tunjangan



- **Tunjangan (Kompensasi Finansial Tidak Langsung):**
 - Meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.
 - Merupakan wujud tanggung jawab organisasi terhadap para karyawannya
 - Bisa berupa asuransi dan program-program lainnya untuk kesehatan, keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan umum.
 - Tunjangan umumnya membebani perusahaan dengan uang, namun para karyawan biasanya menerimanya secara tidak langsung.
 - Sebagai contoh, sebuah organisasi bisa membelanjakan beberapa ribu dolar setahun sebagai pendanaan untuk premi asuransi kesehatan untuk setiap karyawan.

TUNJANGAN DALAM PROGRAM KOMPENSASI TOTAL



LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Kompensasi

Finansial

Tidak Langsung (Tunjangan)

Tunjangan Wajib

Jaminan Sosial

Tunjangan Pengangguran

Ganti Rugi Karyawan

Cuti Keluarga dan Pengobatan

Tunjangan Tidak Wajib

Bayaran untuk Waktu Tidak Bekerja

Perawatan Kesehatan

Asuransi Jiwa

Rancangan Pensiun

Rancangan Opsi Saham Karyawan

Tunjangan Pengangguran Tambahan

Layanan Karyawan

Bayaran Premium

Rancangan Tunjangan Terkustomisasi

Tunjangan Wajib (Dipersyaratkan secara Legal)

- ❑ Perusahaan-perusahaan memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya.
- ❑ Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi (contoh di AS):
 - jaminan sosial
 - ganti rugi karyawan
 - asuransi pengangguran
 - cuti keluarga
 - pengobatan.

Jenis-Jenis Tunjangan Sukarela

□ **Tunjangan Pribadi:**

- Rancangan Kesehatan
- Rancangan Perawatan Gigi

□ ***Penyeimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi:***

- Cuti
- Hari Libur
- Rekening Perencanaan Hidup
- Skedul Kerja Fleksibel, *Telecommuting*, dan Penyelarasan Minggu Kerja

Jenis-Jenis Tunjangan Sukarela

- **Akumulasi Modal, Pembelian Saham, dan Pensiun:**
 - *401(k)Plan*
 - Rancangan Pembelian Saham
 - Rancangan Pensiun
- **Perlindungan Penghasilan dan Aset:**
 - Rancangan Santunan Sakit dan Kecelakaan Income
 - Rancangan Ketidakmampuan Jangka Panjang
 - Asuransi Jiwa Kelompok
 - Asuransi Kecelakaan Perjalanan
 - Asuransi Perawatan Jangka Panjang

Jenis-Jenis Tunjangan Sukarela

□ **Pengembangan Keterampilan:**

- Penggantian Biaya Pendidikan
- Cuti Menjalani Pendidikan

□ **Program-Program Karyawan Tambahan:**

- Pusat-Pusat Kebugaran
- Kursus-Kursus Pendidikan
- Program-Program Penghargaan
- Pusat-Pusat Perencanaan Karir
- Keanggotaan Klub

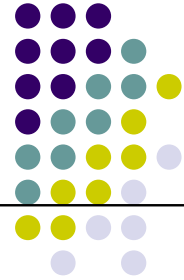
Mengomunikasikan Informasi mengenai Paket Tunjangan

- ❑ Tunjangan-tunjangan karyawan bisa membantu perusahaan merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas terbaik.
- ❑ Untuk menjaga program tersebut tetap mutakhir, manajemen butuh masukan dari para karyawan untuk menentukan perlu tidaknya perubahan tunjangan.
- ❑ Selain itu, karena kesadaran karyawan mengenai tunjangan seringkali terbatas, informasi program harus harus dikomunikasikan ke bawah.

Kompensasi Nonfinansial

- **Kompensasi nonfinansial** meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.
- Komponen-komponen kompensasi nonfinansial meliputi:
 - Jabatan itu sendiri
 - Lingkungan kerja
- Kompensasi nonfinansial diupayakan untuk mewujudkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang menghasilkan kehidupan yang lebih menyenangkan bagi para karyawan.

KOMPENSASI NONFINANSIAL DALAM PROGRAM KOMPENSASI TOTAL



LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Kompensasi

Finansial

Langsung

Tidak Langsung (Tunjangan)

Nonfinansial

Jabatan

Variasi
Keterampilan
Identitas Tugas
Signifikansi Tugas
Otonomi
Umpan Balik

Lingkungan Kerja

Kebijakan yang Baik
Manajer yang Berkemampuan
Karyawan yang Kompeten
Rekan Kerja yang Bersahabat
Simbol Status yang Pantas
Kondisi Kerja

Fleksibilitas Tempat Kerja

Flextime
Minggu Kerja Dipadatkan
Pembagian Jabatan
Telecommuting
Kerja Paruh-Waktu
Lebih Banyak Kerja, Lebih Sedikit Jam

Jabatan Itu Sendiri sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial

■ Teori Karakteristik Jabatan:

- Dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham.
- Menurut teori ini, para karyawan mengalami kompensasi intrinsik jika dalam jabatan mereka secara signifikan terdapat lima dimensi jabatan inti, yaitu:
 - Variasi keterampilan
 - Identitas tugas
 - Signifikansi tugas
 - Otonomi
 - Umpan balik

Jabatan Itu Sendiri sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial

- Pertanyaan-pertanyaan berikut ini bisa memberikan banyak petunjuk mengenai nilai jabatan itu sendiri:
 - Apakah jabatan berarti dan menantang?
 - Adakah pengakuan atas prestasi?
 - Apakah saya mendapatkan rasa berprestasi dari menjalankan jabatan?
 - Apakah ada kemungkinan peningkatan tanggung jawab?
 - Apakah ada peluang pertumbuhan dan kemajuan?
 - Apakah saya menikmati melakukan pekerjaan tersebut seorang diri?

Jabatan Itu Sendiri sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial

- Dimensi-dimensi jabatan
 - **Variasi keterampilan (*skill variety*):** Tingkat sejauh mana jabatan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda agar sukses.
 - **Identitas tugas (*task identity*):** Tingkat sejauh mana jabatan mencakup unit pekerjaan yang jelas dari awal hingga akhir.
 - **Signifikansi tugas (*task significance*):** Dampak yang ditimbulkan jabatan terhadap orang-orang lain sehingga karyawan bisa merasakan makna prestasi yang sesungguhnya.

Jabatan Itu Sendiri sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial

- Dimensi-dimensi jabatan
 - **Otonomi (*Autonomy*):** Tingkat kebebasan dan tanggung jawab individual yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan jabatan sehingga mereka merasa bertanggung jawab atas hasil kerja.
 - **Umpan balik (*feedback*):** Informasi yang diterima para karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan jabatan.

Lingkungan Kerja sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial

- Menjalankan sebuah jabatan yang penuh tanggung jawab dan menantang di tempat yang jelek tidak akan menyenangkan bagi sebagian besar orang.
- Para karyawan bisa memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka melalui beberapa faktor nonfinansial berikut ini.
 - **Kebijakan yang Baik**
 - **Manajer yang Berkemampuan**
 - **Karyawan yang Kompeten**
 - **Rekan Kerja yang Bersahabat**
 - **Simbol Status yang Pantas**
 - **Kondisi Kerja**

Fleksibilitas Tempat Kerja (Keseimbangan Kerja-Kehidupan)

- Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mencerminkan kebutuhan dan nilai dari tahap kehidupan para karyawan mereka.
- Tujuan utama mencapai keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) adalah untuk meminimalkan stres.
- Para karyawan yang stres berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi mereka waktu hampir sama pentingnya dengan uang, bahkan lebih penting bagi beberapa di antara mereka.

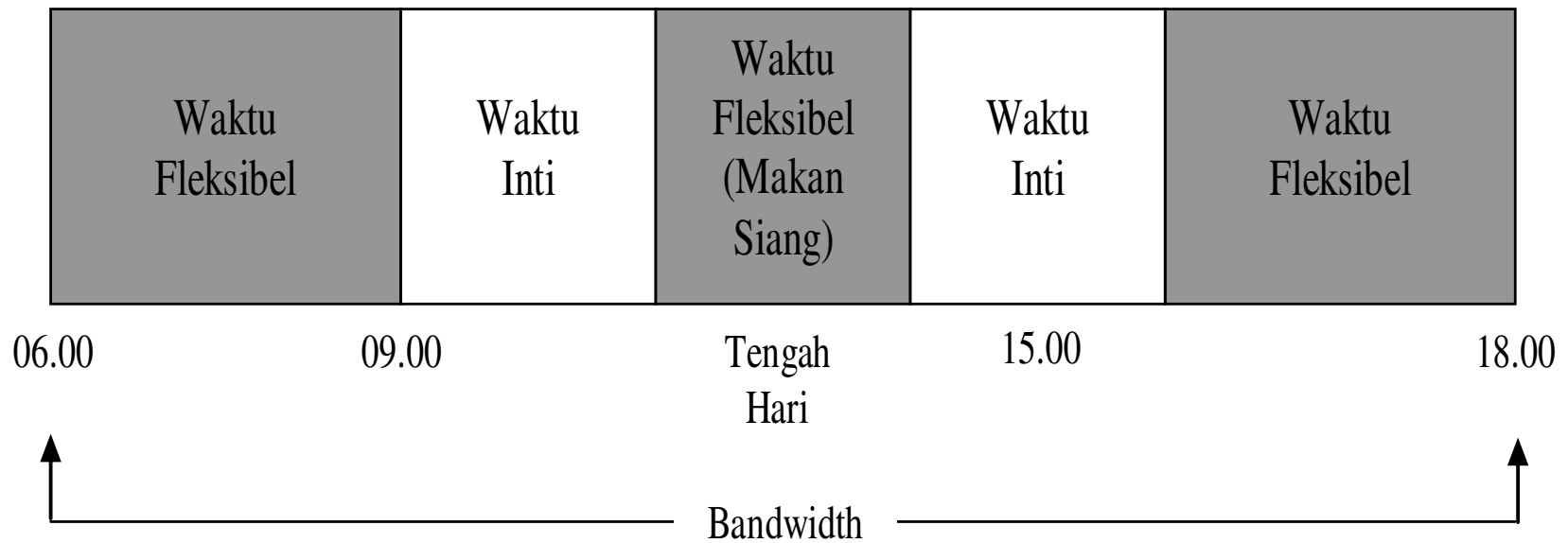
Perwujudan Fleksibilitas Tempat Kerja

- **Flextime:** Mengizinkan para karyawan untuk memilih jam kerja mereka sendiri, dalam batasan tertentu.
- **Minggu kerja dipadatkan:** Mengizinkan para karyawan untuk bekerja dalam jumlah hari yang lebih sedikit dari lima hari kerja seminggu pada umumnya.
- **Pembagian pekerjaan (*job sharing*):** Dua karyawan membagi tugas-tugas dalam satu jabatan menurut kesepakatan dan dibayar menurut kontribusi mereka.

Perwujudan Fleksibilitas Tempat Kerja

- **Telecommuting:** Karyawan bisa tetap tinggal di rumah dan menjalankan pekerjaan mereka menggunakan komputer dan alat-alat elektronik lainnya yang menghubungkan mereka dengan kantor mereka.
- **Kerja Paruh-Waktu**
- **Lebih Banyak Kerja, Lebih Sedikit Jam:** Variasi kerja paruh-waktu di mana para karyawan menerima bayaran penuh-waktu dan menghasilkan lebih banyak dalam jam yang lebih sedikit.

[Contoh Flexitime]



Referensi

- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.