



Universitas Lampung  
Magister Manajemen 2025

Manajemen SDM  
Chapter 13 & 14



# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Dosen Pengampu: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si

Kelompok 5:

Fathia Salma Azqia	2521011019
Tasia Kusuma Kartika	2521011022
Alleyda Maulina	2521011005
M. Aris Pratama Hanan	2521011043
Lia Wati	2521011028
Salma Hutami Ayunissa	2521011011
Mauludi Fithri Nabilla	2521011023

# Recognizing Employee Contributions With Pay

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Membahas hubungan antara gaji insentif dan kinerja karyawan.

Menjelaskan bagaimana organisasi mengenali kinerja individu.

Mengidentifikasi cara-cara untuk mengenali kinerja kelompok.

Menjelaskan bagaimana organisasi menghubungkan gaji dengan kinerja

Menjelaskan bagaimana organisasi merencanakan insentif melalui "balanced scorecard"

Merangkum proses-proses yang dapat berkontribusi terhadap keberhasilan program insentif

Membahas isu-isu terkait gaji berbasis kinerja bagi para eksekutif.



# **RECOGNIZING EMPLOYEE CONTRIBUTIONS WITH PAY**

Bagaimana organisasi mengakui kontribusi karyawan melalui sistem kompensasi berbasis kinerja (incentive pay).

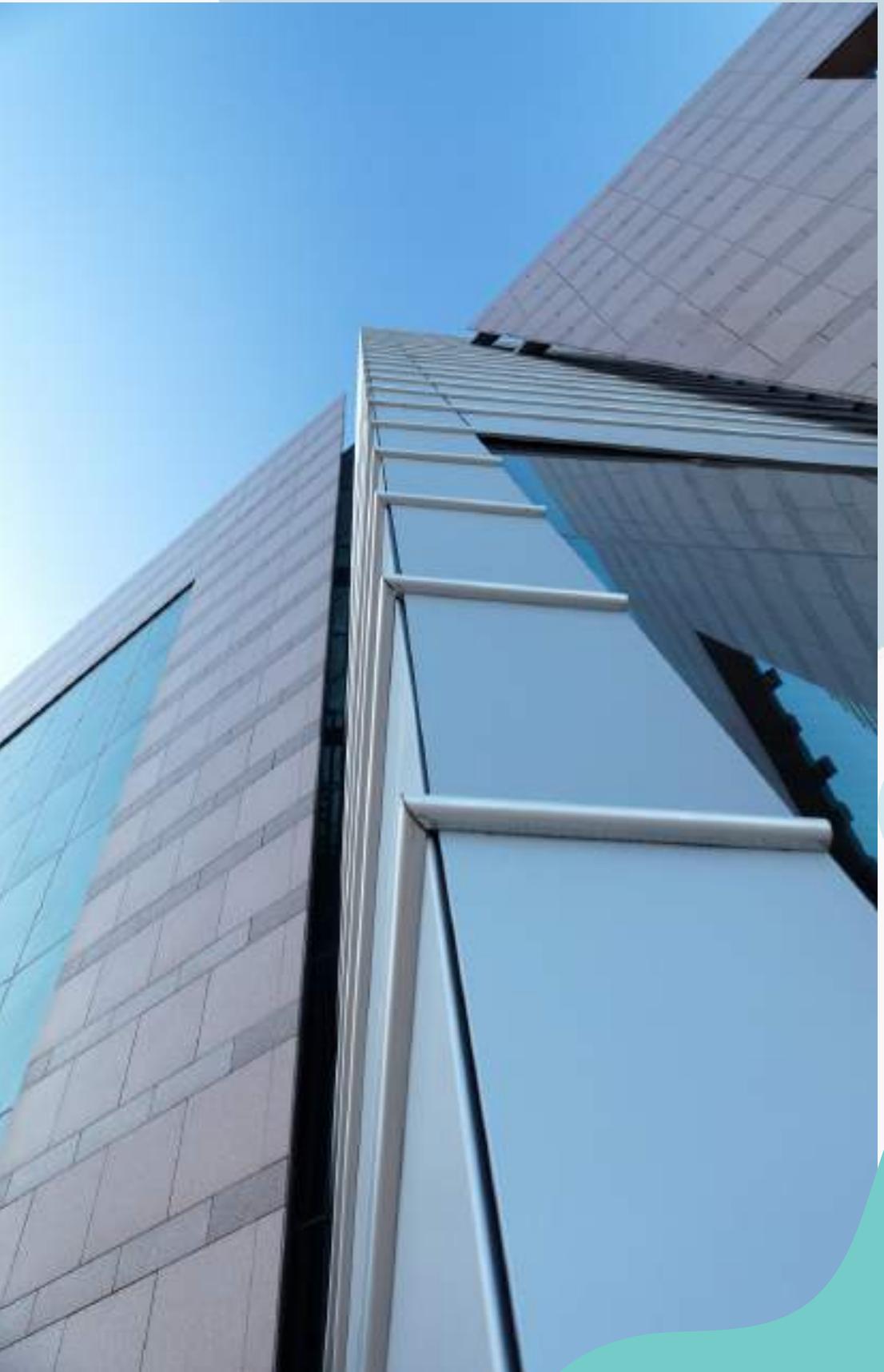
Tujuannya adalah memotivasi, mengarahkan, dan mempertahankan karyawan agar bekerja sesuai tujuan organisasi.

## INCENTIVE PAY (KOMPENSASI BERBASIS INSENTIF)

**Bayaran tambahan** di luar gaji pokok, diberikan jika karyawan mencapai target tertentu.

Contoh: bonus penjualan, komisi, bonus produksi.

Insentif membuat karyawan lebih termotivasi, tetapi harus dirancang dengan adil dan sesuai tujuan organisasi





# Pay for Individual Performance

## (Pembayaran Berdasarkan Kinerja Individu)



Organisasi dapat memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja individu melalui berbagai bentuk insentif.



Piecework Rate



Standard Hour Plan



Merit Pay



Individual Bonus



Sales Commissions

# Pay for Group Performance

## (Pembayaran Berdasarkan Kinerja Kelompok)

**Tujuan utama** dari pendekatan ini adalah untuk mendorong kerja sama, kolaborasi, dan saling berbagi pengetahuan antar anggota tim agar seluruh kelompok dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan bersama.

### Gainsharing



- ✓ Sistem ini memberikan bonus kepada anggota kelompok ketika terjadi peningkatan produktivitas kerja. Bonus dibagi berdasarkan peran atau kontribusi masing-masing anggota.

### Team Awards



- ✓ Bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan atas keberhasilan tim dalam menyelesaikan proyek strategis atau menunjukkan kinerja luar biasa.

### Group Bonuses



- ✓ Diberikan kepada unit kerja yang mencapai target tertentu, seperti peningkatan penjualan, penurunan biaya & pencapaian proyek tepat waktu.





# Pay For Organizational Performance

## (Pembayaran Berdasarkan Kinerja Kelompok)

Bentuk insentif yang mengaitkan kompensasi karyawan dengan kinerja keseluruhan organisasi, biasanya diukur melalui **profit (laba)** dan **stock price (harga saham)**. Tujuannya adalah membuat karyawan termotivasi untuk bekerja sesuai arah strategi dan tujuan perusahaan.

### PROFIT SHARING

- ✓ Pembayaran merupakan persentase dari keuntungan organisasi dan tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.

#### Keterbatasan:

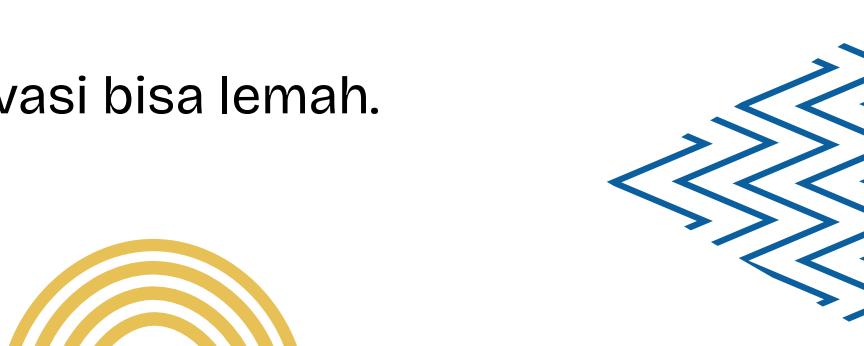
- Karyawan sering merasa tidak punya kontrol terhadap profit.
- Keterlambatan pembagian membuat efek motivasinya kecil.
- Dapat menimbulkan persepsi inequity jika perusahaan dengan skema sama menghasilkan profit yang sangat berbeda.

### STOCK OWNERSHIP

- ✓ Karyawan menjadi pemilik sebagian perusahaan, sehingga keuntungan mereka bergantung pada kenaikan nilai saham.

#### Keterbatasan:

- Pengaruh individu terhadap harga saham rendah.
- Manfaat finansial baru terasa saat saham dijual (jangka panjang).
- Harga saham volatil sehingga motivasi bisa lemah.



# BALANCE SCORECARD



Konsep Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton, yang menekankan bahwa kinerja organisasi harus dinilai dari empat perspektif utama:

- **Perspektif Keuangan**
- **Perspektif Pelanggan**
- **Perspektif Proses Internal**
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dengan menggunakan Balanced Scorecard, organisasi dapat menciptakan sistem kompensasi yang lebih adil, strategis, dan berkelanjutan, karena karyawan akan terdorong untuk mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek (seperti peningkatan laba) dan tujuan jangka panjang (seperti inovasi dan pengembangan SDM).

# Processes That Make Incentives Work

---

**Agar insentif berhasil, perlu:**

- Partisipasi karyawan dalam perancangan
- Komunikasi yang jelas & transparan
- Pelatihan manajer
- Kesesuaian dengan budaya organisasi
- Evaluasi berkala untuk menghindari penyimpangan.



# Executive Performance-Based Pay



**Eksekutif → high impact, high risk system**

- Short-term incentives: bonus tahunan
- Long-term incentives: stock options, restricted stock

Risiko etika: manipulasi laporan, keputusan berisiko.

Regulasi: contoh Dodd-Frank Act  
(transparansi, say-on-pay).



## KESIMPULAN

- Incentif meningkatkan motivasi, kinerja, & produktivitas
- Harus adil, transparan, & sesuai strategi organisasi
- Efektif bila mencakup aspek keuangan dan non-finansial
- Evaluasi & komunikasi adalah kunci keberhasilan
- Sistem yang baik → budaya kerja berorientasi kinerja berkelanjutan

## CHAPTER 14

Next,

# PROVIDING EMPLOYEE BENEFITS

(Memberikan Manfaat Bagi Karyawan)

# Providing Employee Benefits

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Menjelaskan pentingnya tunjangan sebagai bagian dari kompensasi karyawan

Mengetahui jenis-jenis tunjangan karyawan yang diwajibkan oleh undang-undang

Mengetahui bentuk-bentuk cuti berbayar yang paling umum.

Mengetahui jenis-jenis tunjangan asuransi yang ditawarkan oleh pemberi kerja.

Menjelaskan jenis-jenis program pensiun yang ditawarkan oleh pemberi kerja

Menjelaskan bagaimana organisasi menggunakan tunjangan lain untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan.

Menjelaskan bagaimana cara memilih isi paket tunjangan karyawan.

Mengetahui peraturan yang memengaruhi cara pemberi kerja merancang dan mengelola program tunjangan

Mengetahui pentingnya mengomunikasikan secara efektif tentang sifat dan nilai tunjangan kepada karyawan.





# PROVIDING EMPLOYEE BENEFITS

---

**Employee benefits** penting dalam kompensasi karena membantu organisasi menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Karyawan mengharapkan benefit dasar seperti asuransi kesehatan, cuti, dan program pensiun sebagai bagian dari keamanan ekonomi mereka. Benefit juga memungkinkan perusahaan membedakan diri dalam pasar tenaga kerja. Meskipun biayanya besar dan kompleks untuk dikelola, manfaatnya signifikan bagi kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga menjadi elemen strategis dalam total compensation.

# The types of employee benefits

## Legally Required Benefits

### 1. Social Security

Pajak gaji bersama karyawan perusahaan untuk pensiun, survivor benefits, disability, Medicare.

### 2. Unemployment Insurance

Perlindungan bagi pekerja yang kehilangan pekerjaan (bukan kesalahan pribadi); premi berdasar riwayat PHK perusahaan.

### 3. Workers' Compensation

Memberi kompensasi dan perawatan bagi karyawan yang cedera atau sakit karena pekerjaan.

### 4. Basic Health Coverage

Perlindungan kesehatan dasar untuk biaya medis dan akses perawatan.

### 5. Family and Medical Leave Act

Cuti hingga 12 minggu untuk kebutuhan keluarga atau medis tanpa kehilangan pekerjaan.



# The types of employee benefits

## Optional Benefits



### 1. Additional Health Insurance

Perlindungan medis tambahan di luar jaminan dasar, termasuk gigi, mata, rawat inap, dan asuransi jiwa.

### 2. Company Pension Program

Program tabungan pensiun untuk menjamin kesejahteraan jangka panjang setelah masa kerja berakhir.

### 3. Paid Leave Program

Mencakup cuti tahunan, cuti sakit, cuti kehamilan dan cuti darurat dengan tetap menerima gaji.

### 4. Flexible Working Arrangement

Misalnya kerja hybrid, kerja dari rumah, jam kerja fleksibel, atau pengaturan workload

### 5. Employee Wellness Program

Program untuk meningkatkan kesehatan fisik dan mental, seperti olahraga, konseling, dan pemeriksaan rutin.

# Jenis-Jenis Manfaat Asuransi



## 1. Health Insurance

- HMO (Health Maintenance Organization)
- PPO (Preferred Provider Organization)
- CDHP (Consumer-Driven Health Plan)
- Flexible Spending Account (FSA)
- Employee Wellness Programs

## 2. Life Insurance

Menjamin keluarga jika karyawan meninggal.

## 3. Disability Insurance

- Short-term disability: kehilangan kemampuan kerja beberapa minggu/bulan.
- Long-term disability: ketidakmampuan jangka panjang.



# Penyesuaian Manfaat dengan Kebutuhan Karyawan

Organisasi menyesuaikan benefit tambahan untuk memenuhi kebutuhan beragam karyawan, seperti family-friendly benefits (cuti keluarga, childcare, dan elder-care), fleksibilitas kerja, serta program kesehatan dan kesejahteraan. Selain itu, beberapa perusahaan menawarkan tuition assistance atau fasilitas kerja yang mendukung. Dengan menyediakan pilihan benefit yang relevan dan fleksibel, termasuk cafeteria-style plans, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, retensi, dan rasa bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan pribadi karyawan.

# Menentukan Isi Paket Manfaat Karyawan

Dalam memilih jenis benefit, organisasi mempertimbangkan:



## 1. Tujuan Organisasi

Retensi, menarik talenta, kepatuhan hukum, pengendalian biaya.

## 2. Biaya Benefit

Analisis biaya vs. nilai (cost–benefit), kenaikan premi kesehatan, efisiensi.

## 3. Legal Requirements

Hukum pajak, nondiscrimination rules, standar akuntansi.

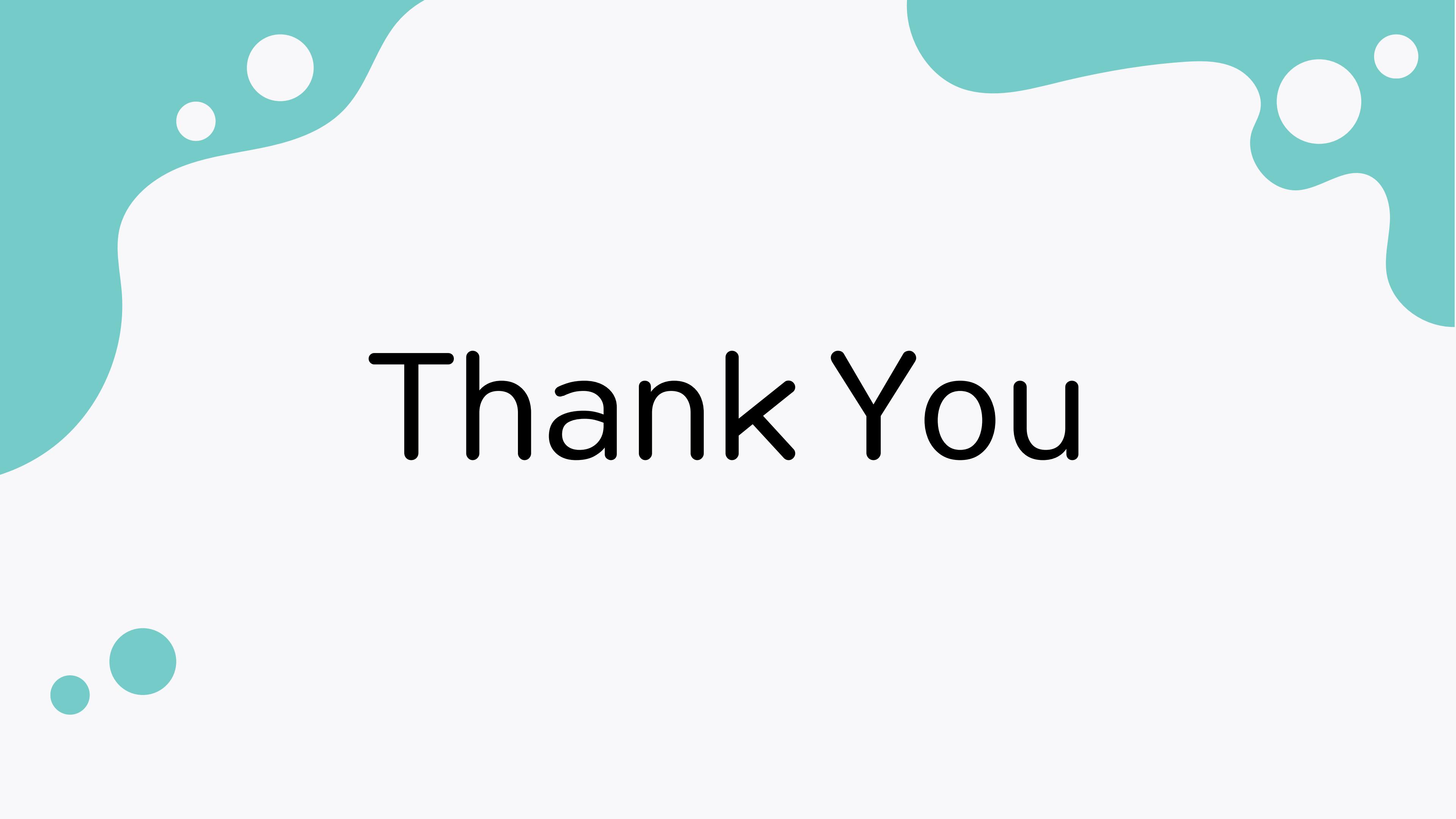
## 4. Fleksibilitas Program

Membuat paket fleksibel agar relevan bagi kelompok karyawan berbeda.



# Kesimpulan

Tunjangan karyawan adalah bagian strategis HR, bukan sekadar tambahan gaji. Tunjangan yang adil dan sesuai kebutuhan meningkatkan kesejahteraan, loyalitas, dan motivasi, sekaligus memperkuat reputasi perusahaan. Ini merupakan investasi jangka panjang bagi karyawan dan keberlanjutan bisnis.



Thank You

# Studi kasus

**“Does pay level always work? The  
roles of pay dispersion and the level  
of human resources in the case of  
NBA teams”**

# Latar Belakang

Penelitian berasal dari perdebatan panjang mengenai bagaimana tingkat gaji (pay level) dan ketimpangan gaji di dalam tim (pay dispersion) memengaruhi kinerja organisasi. Studi terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten: sebagian menemukan bahwa gaji tinggi meningkatkan kinerja, sementara sebagian lain menemukan bahwa ketimpangan gaji justru merusaknya. Dalam konteks olahraga profesional seperti NBA, dinamika ini menjadi menarik karena ketersediaan data performa yang lebih objektif dan adanya superstar yang menerima gaji jauh lebih tinggi dari pemain lain.



- 1. Apakah level gaji berpengaruh positif terhadap kinerja finansial dan nilai jangka panjang organisasi (franchise value)?**
- 2. Bagaimana peran pay dispersion dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara level gaji dan kinerja finansial?**
- 3. Bagaimana ketiga faktor tersebut—level gaji, pay dispersion, dan jumlah superstar—berinteraksi dalam memengaruhi kinerja tim dan nilai franchise?**

# Grand Theory



## Equity Theory

- Menekankan bahwa ketimpangan gaji dapat dianggap tidak adil, menurunkan moral dan kerja sama tim.
- Kinerja dapat turun jika pemain merasa kompensasinya tidak sesuai kontribusi.



## Tournament Theory

- Mengatakan bahwa ketimpangan gaji dapat memotivasi kompetisi dan meningkatkan performa.
- Pay gap dianggap sebagai “hadiah” bagi pemain yang ingin meningkatkan level kariernya.

highest standards  
of quality





- 1. Pay level tinggi meningkatkan pendapatan, dan pendapatan tersebut meningkatkan nilai franchise. Terdapat efek mediasi.**
- 2. Pay dispersion melemahkan hubungan positif antara pay level dan pendapatan.**
  - Jika ketimpangan gaji tinggi → efek positif gaji besar melemah atau hilang.
- 3. Efek tidak langsung pay level pada franchise value lebih kuat saat pay dispersion rendah.**



## Implikasi Praktis

- Manajemen sebaiknya melihat gaji sebagai investasi strategis, bukan hanya biaya.
- Namun, distribusi gaji harus dikelola hati-hati:
- Ketimpangan terlalu tinggi menurunkan manfaat dari payroll besar.
- Jika organisasi memiliki “superstar” dengan performa jauh di atas rata-rata, ketimpangan gaji lebih mudah diterima anggota tim.
- HR perlu mengkomunikasikan alasan gaji dengan jelas agar persepsi keadilan tetap terjaga



## Implikasi Teoretis

- Studi memperjelas bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja bukan linear, tetapi sangat dipengaruhi oleh distribusi gaji dan komposisi talenta.
- Menunjukkan bahwa tournament theory dan equity theory dapat koeksistensi, terutama ketika superstar dianggap memiliki kontribusi sangat berbeda sehingga kesenjangan gaji dianggap wajar.
- Menyediakan model terintegrasi untuk memahami bagaimana pay level, pay dispersion, dan superstar memengaruhi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

# KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaji tinggi dapat meningkatkan pendapatan dan nilai franchise tim, namun manfaat tersebut sangat dipengaruhi oleh pemerataan gaji di dalam tim. Ketimpangan gaji yang besar cenderung melemahkan efek positif payroll, kecuali jika tim memiliki beberapa superstar yang membuat perbedaan gaji dianggap wajar. Dengan kata lain, efektivitas strategi kompensasi tidak hanya bergantung pada besarnya gaji yang diberikan, tetapi juga pada keadilan distribusinya dan keberadaan pemain berkinerja luar biasa yang dapat membenarkan gap tersebut.

# STUDI KASUS 2

**Understanding benefit  
satisfaction: determinants  
of employee satisfaction  
with transport-related  
benefits**

# Latar Belakang

Transport-related benefits (TRB)—seperti tunjangan transportasi, tiket transportasi umum, hingga fasilitas kendaraan perusahaan—menjadi komponen kompensasi yang semakin strategis bagi organisasi. TRB kini banyak digunakan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, dan loyalitas karyawan, sekaligus mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan. Namun, kajian akademik lebih banyak meneliti kepuasan terhadap benefit secara umum, bukan terhadap jenis benefit spesifik seperti TRB. Minimnya landasan teoritis yang komprehensif dalam menjelaskan determinan kepuasan TRB menciptakan gap penelitian yang perlu diisi.



- 1. Faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan karyawan terhadap TRB?**
  
- 2. Bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi kepuasan TRB dan pada akhirnya loyalitas karyawan?**
  
- 3. Apakah tingkat pentingnya TRB bagi karyawan memoderasi hubungan antara determinan dan kepuasan TRB?**

# Grand Theory

**Organizational  
Support Theory  
(OST)**



Penelitian berlandaskan Organizational Support Theory (OST), yang menyatakan bahwa karyawan menilai sejauh mana organisasi peduli pada kesejahteraan mereka. Benefit—termasuk TRB—dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi. Jika benefit dirasakan adil, relevan, dan mudah diakses, persepsi dukungan meningkat sehingga memengaruhi sikap positif seperti kepuasan dan loyalitas.



Penelitian menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap transport-related benefits (TRB) terutama dipengaruhi oleh empat faktor utama: aksesibilitas yang dirasakan, perbandingan manfaat dengan tempat kerja lain, kualitas administrasi manfaat, dan persepsi kemudahan mengganti manfaat di mana kemudahan penggantian justru menurunkan kepuasan. Sementara orientasi keberlanjutan organisasi tidak terbukti berpengaruh. Kepuasan terhadap TRB kemudian meningkatkan loyalitas karyawan.



## Implikasi Praktis

- Perbaiki aksesibilitas TRB agar mudah digunakan di berbagai lokasi dan situasi.
- Permudah administrasi melalui proses yang jelas, sederhana, dan transparan.
- Benchmark TRB dengan pesaing dan komunikasikan nilai tambahnya ke karyawan.
- Gunakan TRB dalam strategi HR sebagai bagian dari value proposition organisasi.
- Pertimbangkan kerja sama dengan vendor bila organisasi tidak mampu mengelola TRB secara efisien.



## Implikasi Teoretis

- Penelitian memperluas literatur benefit satisfaction dengan menambahkan konteks baru: TRB sebagai jenis benefit yang memiliki determinan unik.
- OST terbukti menjadi kerangka teoretis yang efektif dalam menjelaskan evaluasi karyawan terhadap TRB.
- Mengidentifikasi batasan (boundary condition) bahwa tidak semua determinan bergantung pada tingkat kepentingan TRB.
- Memberikan kontribusi pada kajian loyalitas karyawan melalui mekanisme mediasi kepuasan terhadap benefit spesifik.

# KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap transport-related benefits (TRB) terutama dipengaruhi oleh aksesibilitas, kemudahan administrasi, perbandingan manfaat dengan perusahaan lain, serta persepsi sulit-mudahnya manfaat diganti. Faktor aksesibilitas menjadi penentu paling kuat, sedangkan orientasi keberlanjutan organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Kepuasan terhadap TRB terbukti meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga desain manfaat transportasi yang mudah digunakan, adil, dan relevan sangat penting bagi strategi SDM modern.

# thank you