

Competency-Based Remuneration dalam Mendukung Pencapaian Sasaran Bisnis melalui Broadbanding

Prisca Evy Novita, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20343657&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Setelah spin-off dari perusahaan telekomunikasi yang terkemuka, Perusahaan X menekankan sistem remunerasi berdasarkan pay for performance dalam mendukung pencapaian sasaran-sasaran bisnis yang ditetapkan. Setelah krisis ekonomi tahun 1998, perusahaan mulai mengalami penurunan dalam keuntungan diperoleh. Strategi pay for performance pun menjadi tidak efektif dalam mendukung bisnis. Setelah mengalami kemunduran yang buruk, Perusahaan mulai melakukan pembenahan diri dengan menyusun visi dan misi yang baru.

Total remuneration yang diterapkan mulai tidak kompetitif dalam menarik, menahan dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Hasil survei penggajian menunjukkan bahwa total remuneration masih berada di atas median market. Namun bila dilihat lebih detail, komponen base pay berada di bawah median market dan komponen variable pay memiliki komposisi yang cukup besar. Kondisi bisnis yang lesu membuat variable pay menjadi kurang menarik.

Analisis hasil survey dan keadaan perusahaan menunjukkan bahwa sistem remunerasi Perusahaan X telah memiliki komponen-komponen remunerasi yang cukup lengkap namun tidak efektif dalam mendukung bisnis. Pay for performance perlu diefektifkan dalam mendukung proses restrukturisasi dan konsolidasi perusahaan. Strategi pay for person tampaknya dapat menjadi pilihan yang tepat dalam perbaikan sistem remunerasi sebagai alat yang ampuh untuk mendukung bisnis. Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan tangguh menjadi aset penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pendekatan yang tepat dalam mendukung strategi ini adalah dengan competency-based remuneration, yaitu sistem remunerasi yang menghubungkan struktur penggajian dengan tingkatan kompetensi tertentu. Salah satu cara untuk menghargai kompetensi adalah dengan broadbanding, yaitu penggabungan beberapa level penggajian menjadi satu skala gaji dengan rentang yang lebih luas sehingga sifatnya bisa lebih fleksibel dan memberikan pergerakan karir secara horisontal.

Perusahaan X telah mengadakan evaluasi jabatan melalui market pricing dan job shitting. Evaluasi jabatan ini menghasilkan model kompetensi yang memberikan kemudahan untuk melakukan perbaikan base pay dengan cara broad-banding. Alternatif yang dipilih adalah dengan cara broad-grades yang masih menggunakan ciri-ciri penggajian tradisional (nilai minimum dan maksimum). Proses broadbanding dimulai dengan market study untuk pembobotan band role summary dari model kompetensi dan band labeling

system yang baru. Beberapa level penggajian mengalami penggabungan karena tidak ada perbedaan yang signifikan bila masing-masing level dipertahankan. Struktur gaji mengalami penyesuaian dengan adanya penggabungan.

Selain itu, base pay juga mengalami penyesuaian dengan median market agar lebih kompetitif. Sedangkan komposisi variable pay diturunkan dengan penekanan yang lebih banyak pada short-term incentive plan dari pada long-term incentive plan.

Perubahan dan program broadbanding ini perlu disosialisasikan dengan baik sebelum diimplementasikan karena akan menimbulkan reaksi yang negatif dari para karyawan. Sosialisasi dilakukan ke seluruh karyawan, dari level manajemen atas hingga level bawah. Dukungan manajemen terhadap program ini adalah sangat penting bagi suksesnya program ini.