

## Harmonisasi sistem remunerasi pada perusahaan merger dan akuisisi

Andy Julianto Effendi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20344990&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

PT. VWX merupakan perusahaan energi intemasional yang melakukan strategi bisnis merger dan akuisisi. Tujuannya utamanya adalah mempertahankan kesinambungan opcmisional pemsahaan. Merger merupakan suatu usaha di mana dua perusahaan bersepakat untuk melebaw' menjadi sam entitas sehingga menjadi suatu badan yang lebih bcsar dan diharapkan nantinya akan menjadi lebih kompetitif dan efcktif scna eiisien dibandingkan perusahaan lainnya yang sejenis. Akuisisi merupakan pengambilalihan suatu pemsahaan oleh perusahaan lainnya di mana lazimnya proses tersebut dilakukan oleh perusahaan yang lebih besar temtama dalam segi modal yang dimilikinya.

Banyak permasalahan yang akan timbul ketika suatu organisasi meiakukan merger dan akuisisi, terutama pada saat periode transisi di mana biasanya waktu yang diperlukan agar tercapai kondisi yang stabil dapat mencapai 2 - 4 lahun. Salah Satu permasalahan yang dihadapi adalah berkenaan dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi alau sering disebut sebagai pekerja ataupun pegawai merupakan salah sam aset yang bemilai bagi perusahaan. SDM merupakan aset yang paling unik sehingga tidaklah mudah untuk mengelola pegawai di mana masing-masing individu memiliki aspirasi dan keinginan yang bermacam-macam dan berbeda satu sama lain. Penulis berusaha mengulas mcngenai bagaimana perencanaan harmonisasi terhadap kebijakan wmunerasi oleh perusahaan merger dan akuisisi dengan prinsip temp mempertahankan motivasi pegawainya.

Dalam merancang sistem harmonisasi nemunerasi, ada beberapa tahapan perencanaan yang harus dilakukan. Langkah awal sbeium mcmulai perencanaan adalah dengan Tujuannya adaiah agar dapat rnerancang program-program rcmunerasi yang mengarahkan perilaku pegawai schingga dapat menguntungkan baik bagi pcgawai maupun perusahaan. Dalam memahami perilaku tersebut, teori yang digunakan adalah tentang motivasi. Di mana teori ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang bagaimana mengembangkan masing-masing bagian motivasi dan bagaimana mengevaluasi hasil dari masing-masing bagian proses tersebut.

Beberapa altrnatif perlu dibuat dan dikaji secara seksama dalam mcncntukan pendekatan yang akan diambil dalam perumusan hannonisasi kebijakan remunerasi terscbut. Diantara altematif yang ada adalah: pertama, total kebijakan remunerasi mengacu kepada salah satu kebijakan pelusahaan dari kedua pemsahaan yang melakukan merger dan akuisisi. Alternatif ini rnerupakan pendekatan yang sederhana dan mudah prosesnya sehingga waktu yang diperlukan relatif siugkat.

Alternatif kedua merupakan total kebijakan renmnerasi bemdasarkan kepada kebnakan yang sudah ada dan prinsip yang paling menguntungkan bagi pegawai. Kebijakan ini juga sering dikenal sebagai "cherry picking". Yakni memilih kcbijakan-kebijakan yang terbaik diantara kedua legacy yang ada sehingga konsep ?apapun yang lebih tinggi? (which ever is higher) adalah yang dipilih. Bila kebijakan ini dilaksanakan tentunya akan membuat setiap pegawai senang namun pada sisi lainnya ada hal yang perlu diperhatikan terutama biaya yang timbul akan Iuar biasa.

Alternatif ketiga adalah kehijakan remunerasi diharmonisasikan secara bcrtahap dengan berusaha

mendekatkan "gap" antara kebijakan remunerasi yang sejenis dengan memfokuskan pada harmonisasi nilai nominal antara sama dengan yang lainnya. Dalam alternatif ini ada kemungkinan kelompok tertentu akan mendapatkan tambahan ataupun mengalami pengurangan baik dari segi nominal maupun dari segi program yang diterima. Namun prinsip yang digunakan dalam kebijakan ini adalah tidak terjadinya penurunan total remunerasi yang diterima pegawai. Alternatif ini jika diimplementasikan tidaklah mudah dan memerlukan waktu yang panjang serta harus melakukan komunikasi secara intens kepada pegawai untuk memberikan pemahaman-pemahaman atas perubahan yang terjadi.

Berdasarkan alternatif yang ada, penulis juga berusaha memberikan rekomendasi yang terbaik dalam pelaksanaan harmonisasi tersebut. Dalam perumusan harmonisasi remunerasi ini tidak lepas dari survei data pasar dan best practice yang dilakukan oleh perusahaan atau industri lain dengan mengkonsolidasikan dengan kondisi internal organisasi; peraturan-peraturan dari pemerintah tentang ketenagakerjaan agar kelak nanti tidak akan timbul masalah-masalah yang bersifat hukum perdata; peraturan-peraturan dari korporat agar pada setiap bisnis unit yang ada secara global akan konsisten dan seragam dalam mengimplementasikannya; dan pertimbangan-pertimbangan lainnya seperti kemudahan administratif serta keinginan untuk menghilangkan budaya superior masing-masing legacy.

Diharapkan dengan adanya kebijakan yang murni akan menghilangkan perbedaan dan menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif serta memotivasi pegawai dalam berkarya sesuai dengan filosofi remunerasi perusahaan yakni memiliki sistem remunerasi yang menarik (attractive) sehingga dapat merekrut pegawai dari pasar; dapat mempertahankan (retain) pegawai yang bagus dalam organisasi dengan demikian tidak akan meninggalkan perusahaan serta dapat memotivasi (motivate) pegawainya. Dalam penulisan ini juga akan diberikan gambaran tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam merumuskan pelaksanaan remunerasi yang tepat. Selain itu juga ada beberapa rekomendasi berkenaan dengan strategi komunikasi kepada seluruh pegawai.