

## Revitalisasi sistem pengupahan pada kantor perwakilan talisman di Indonesia

Bambang Priyono, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=98880&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Sistem pengupahan di suatu perusahaan mencerminkan strategi bisnis yang dianut perusahaan tersebut. Talisman Energy, dengan Talisman Asia Ltd sebagai perwakilannya di Indonesia, menempatkan "maximizing shareholder's return" sebagai misi pokoknya. Dalam berinvestasi, Talisman bersikap sangat hati-hati dan konservatif, dengan memilih hanya investasi yang benar-benar menguntungkan dan menghindari investasi yang beresiko tinggi. Di Indonesia, hal ini dibuktikan dengan melakukan akuisisi pada awal kehadirannya di tahun 1993 atas dua daerah konsesi yang sudah terbukti menghasilkan minyak (meskipun volumenya tergolong kecil), yaitu di Ogan Komering (Sumatera Selatan) dan Tanjung Raya (Kalimantan Selatan).

Talisman berusaha mempertahankan bentuk organisasi yang ramping, dengan merekrut calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman. Tenaga yang demikian biasanya lebih sulit didapat dan menginginkan tingkat upah yang relatif tinggi. Dalam organisasi yang ramping, kesempatan melakukan rotasi, mutasi dan promosi pun terbatas. Starting salary yang relatif tinggi juga berarti peluang untuk naik gaji relatif terbatas.

Di samping kesulitan dalam hal rekrutmen, Talisman telah kehilangan 6 pegawai di tingkat profesional senior dalam waktu tiga tahun terakhir, yang umumnya mendapat posisi dan imbalan yang lebih baik dengan perusahaan lain.

Meskipun Talisman telah memposisikan diri pada P 60 dari segi upah total setahun di antara 8 perusahaan migas lainnya di Indonesia, sebagian besar pegawai masih merasa bahwa upah mereka kurang kompetitif. Selain upah, mereka merasa bahwa kesempatan untuk berkembang (development opportunity) di Talisman untuk mereka sangat terbatas (Employee Attitude Survey 2004). Perlu dicatat, bahwa 12 dari 24 perusahaan migas peserta survei justru telah menyederhanakan upah mereka dengan memasukkan Tunjangan Perumahan dan Tunjangan Transportasi ke dalam Gaji Pokok sehingga Gaji Pokok kelihatan jauh lebih besar. (Mereka menyebutnya sebagai "clean wage", istilah yang sebenarnya kurang tepat karena kenyatannya mereka juga masih membayarkan THRK dan Tunjangan Cuti).

Untuk membantu Talisman mengatasi permasalahan tersebut di atas, penulis merekomendasikan serangkaian tindakan sebagai berikut:

- Mengambil market positioning yang lebih agresif bagi pegawai pada beberapa posisi yang critical, dengan memberikan kompensasi yang lebih kompetitif.
- Melakukan restrukturisasi upah dengan memperlebar spread dan menggunakan sistem clean wage. Di samping itu, juga membekukan pemberlakuan Variable Pay, yang selama ini nampaknya kurang efektif.
- Memperbaiki sistem Manajemen Kinerja dengan memperjelas parameter pengukuran serta mengefektifkan kegiatan coaching and counseling untuk memberi umpan balik atas kinerja pegawai.

- Mempertajam perbedaan besaran Merit Increase untuk masing-masing kriteria penilaian kinerja.
- Memperbaiki iklim kerja dengan mengintensifkan komunikasi melalui penyelenggaraan townhall meeting secara teratur dan terencana.
- Meningkatkan peluang internasionalisasi melalui koordinasi dengan international locations yang lain maupun dengan Corporate HR. Menyediakan alternatif pengembangan lain melalui kesempatan belajar (S2) dengan memberlakukan binding clause untuk "memaksa" pegawai tinggal lebih lama setelah selesai belajar.

Untuk mendukung kedua perubahan di atas, Perusahaan terlebih dahulu perlu memperbaiki sistem Manajemen Kinerjanya dan iklim kerja, terutama dengan memperbaiki transparency dalam proses Penilaian Kinerja dan Merit Systemnya, di samping melakukan komunikasi secara lebih intensif dan terjadwal dengan karyawan.