

## Desain Kompensasi Motivasional Berdasar Pay for Performance

Damaiyanti Sakti Maharani, author

Deskripsi Dokumen: <https://lib.ui.ac.id/bo/uiibo/detail.jsp?id=20344401&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Manajemen berdasarkan kepemilikan baru Bank XYZ telah merumuskan visi baru untuk menjadi Lima Besar Bank di Indonesia. Manajemen bernaksud melakukan perbaikan kondisi kompensasi agar mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target dalam rangka mencapai visi tersebut di samping untuk mempertahankan karyawan potensial.

Survei kompensasi yang dilakukan oleh sebuah konsultan terkemuka di tahun 2003 dan identifikasi kondisi kompensasi oleh Bagian SDM menunjukkan posisi kompensasi Bank XYZ cukup baik yaitu berada pada Q3 di antara bank swasta nasional lokal, namun masih kurang kompetitif dibanding dengan best practices yang berada pada P75. Komponen kompensasi kurang terdiferensiasi dan perbandingan variable pay terhadap total pay terlihat kurang baik. Hasil benchmark dengan best practices menunjukkan penerapan insentif yang agresif melalui variable pay.

Identifikasi kompensasi yang dilakukan oleh bagian SDM menunjukkan bahwa walaupun pada dasarnya sistem kompensasi yang diterapkan oleh Bank XYZ selama lebih dari 10 tahun telah cukup baik dan memberikan rasa aman dalam bekerja bagi setiap karyawan, namun desain kompensasi tersebut dianggap kurang mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target kerja dan kurang memberikan daya tarik bagi karyawan potensial untuk tetap bertahan. Hal terutama berkaitan dengan rencana pencapaian target yang sangat besar hingga tahun 2007.

Apabila dilihat dari komponen kompensasi, maka komposisi base pay terlihat sangat besar, di mana hal tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi Bank XYZ kurang memberikan peluang karyawan untuk mendapatkan tambahan kompensasi atas pencapaian target kerja yang dilakukannya melalui variable pay dan recognition khususnya bagi karyawan potensial.

Di samping itu walaupun penilaian kinerja telah diatur dengan cukup baik dan menjadi dasar dalam penetapan kenaikan gaji tahunan (merit increase) karyawan, tetapi belum diatur secara khusus tentang pengukuran hasil penilaian prestasi kerja yang berdasar pada pencapaian target-target tertentu (performance-based) yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian variable pay.

Bonus yang diberikan perusahaan hanya terdiri dari bonus umum yang diberikan secara merata berdasarkan keuntungan perusahaan kepada seluruh karyawan tanpa melihat performance. Bonus performance kepada karyawan potensial hanya diberikan porsi yang sangat kecil dan hanya terbatas untuk level tertentu.

Penghargaan terhadap karyawan potensial hanya diberikan berdasarkan kriteria yang sangat terbatas dan

kurang bersifat spesifik, padahal fungsi/bidang kerja dalam perusahaan sangat beragam dan masing-masing memiliki top performers yang perlu diperbahankan secara khusus melalui suatu program recognition atau penghargaan lainnya.

Menghadapi permasalahan tersebut di atas, terdapat tiga alternatif desain kompensasi motivasional yang dapat dilakukan agar karyawan termotivasi untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya dan mempertahankan karyawan potensial. Pertama dengan perbaikan desain kompensasi dengan lebih menitikberatkan proporsi base pay dalam rangka meningkatkan rasio produktivitas secara umum dan mencapai kesetaraan dengan best practices dan lebih kompetitif secara eksternal terhadap pasar. Alternatif ini diharapkan lebih applicable dan lebih cepat penerapannya karena sifatnya yang mudah untuk dilakukan di semua jenjang dan fungsi bidang.

Alternatif kedua adalah perbaikan desain kompensasi dengan lebih memberikan perhatian khusus pada desain kompensasi yang bersifat variable pay. Perhatian khusus terhadap variable pay ini diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target dan mempertahankan karyawan potensial.

Sedangkan alternatif ketiga adalah perbaikan sistem kompensasi harus dilakukan secara menyeluruh baik terhadap base salary maupun komponen kompensasi lain serta memberikan perhatian khusus pada desain kompensasi yang bersifat variable Pay.

Mengingat kondisi yang disertai kebijakan dan dampak atas penerapan desain kompensasi tersebut pada karyawan di Bank XYZ, maka alternatif ketiga merupakan alternatif yang disarankan oleh penulis, di mana penulis juga memberikan masukan tentang tahap perbaikan, usulan desain kompensasi, bentuk-bentuk variable pay dan recognition serta rencana sosialisasi atas desain baru tersebut.