



Struktur dan Skala Upah Sistem Kompensasi Pada UKM LK dengan Membandingkan Metode Adhered dan Overlapping

Fitri Amalia Putri^{1✉}, Maulana Alfarisi², Putri Nabilla Syta³, Tamara Fitriana Faruha⁴,

Lindawati Kartika⁵

Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Email: fitri.amalia@apps.ipb.ac.id^{1✉}

Abstrak

UMKM memegang peran kunci dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan. Upaya untuk memajukan UMKM melalui manajemen yang holistik, termasuk manajemen sumber daya manusia, di mana pemberian kompensasi yang tepat menjadi salah satu faktor penting kesuksesannya. Kompensasi melibatkan keseimbangan antara manfaat finansial dan nonfinansial kepada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan panduan kepada para pelaku bisnis UKM LK untuk dapat menetapkan kompensasi yang adil dan sesuai untuk setiap posisi pekerjaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan karyawan UKM LK. Sementara, data sekunder diperoleh melalui literature review dari publikasi karya ilmiah. Pada pemetaan gaji UKM LK diperlukan bantuan faktor kompensasi dalam menentukan gaji seperti pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan hubungan manusia, pengambilan keputusan, kreativitas, kemampuan mengelola bawahan, perencanaan atau koordinasi, orientasi pelanggan, komunikasi, dan usaha fisik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi kenaikan biaya gaji sebesar 7,41% setelah dilakukan pembenahan gaji dengan metode adhered dan kenaikan biaya sebesar 5,96% setelah dilakukan pembenahan gaji dengan metode overlapping. Dari hasil analisis, pemetaan gaji yang disarankan yakni dengan metode overlapping karena peningkatan total persentase kenaikan kompensasi lebih kecil dari metode adhered.

Kata Kunci: *Adhered, Kompensasi, Overlapping, UKM*

Abstract

SMEs play a key role in driving economic growth and welfare. Efforts to advance SMEs through holistic management, including human resource management, where appropriate compensation is a critical factor in its success. Compensation involves balancing financial and non-financial benefits for employees. This research aims to provide guidance to SMEs in determining fair and appropriate compensation for each job position. The study employs a quantitative method with a descriptive analysis approach. Both primary and secondary data are used, where primary data is obtained from interviews with SME employees, and secondary data is gathered through a literature review of scholarly publications. In mapping the salaries of SME employees, compensation factors such as education, work experience, human relations skills, decision-making ability, creativity, subordinate management skills, planning or coordination, customer orientation, communication, and physical effort are crucial. The results of this research indicate a 7.41% increase in salary costs after implementing salary adjustments using the adhered method, and a 5.96% increase after adjustments using the overlapping method. Analysis suggests that the recommended salary mapping method is overlapping due to the smaller overall percentage increase in compensation compared to the adhered method.

Keyword: *Adhered, Compensation, Overlapping, SME*

PENDAHULUAN

Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menunjukkan peran yang signifikan dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini dapat dimaklumi karena UMKM memiliki potensi besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. UMKM mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang substansial dan memiliki ketahanan yang kuat bahkan di tengah kondisi ekonomi global yang tidak menguntungkan seperti krisis ekonomi (Sedyastusi 2018). Menteri Koperasi dan UKM, Teten Masduki menyebutkan pencapaian sektor UMKM di Indonesia pada tahun 2022 adalah terdapat penyerapan tenaga kerja sebesar 116.978.631 pada 64.194.057 UMKM yang telah terdaftar. Lebih dari itu, dilihat dari segi sumbangsih produk domestik bruto (PDB) pada tahun 2022, kontribusi dari sektor UMKM terhadap PDB mencapai 61% atau sebanyak 8.573,89 triliun dan 16,65% pada pendapatan ekspor nasional (Juwitasari, Amelya 2023). Berdasarkan data tersebut, upaya dalam memajukan UMKM harus dilakukan melalui berbagai sisi manajemen, termasuk dengan fokus terhadap bidang manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, maupun balas jasa, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara 2016). Keberhasilan dari pengelolaan SDM dapat tercapai jika

perusahaan memperhatikan dengan baik terkait pengelolaan internal SDM. Manajemen sumberdaya manusia yang baik dapat dipenuhi salah satunya dengan pemberian kompensasi yang ideal (Martin et al. 2020).

Kompensasi memegang peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi, hal ini menjadikan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling kompleks dan penting bagi perusahaan dan karyawannya. Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan baik berupa upah atau gaji yang dibayarkan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas tenaga yang sudah dikeluarkan oleh karyawan. Dalam kompensasi, terdapat keseimbangan hubungan antara pekerjaan dan karyawan dengan memberikan manfaat finansial (langsung dan tidak langsung) dan non-finansial (pekerjaan dan lingkungan kerja) kepada karyawan (Reddy 2020).

Berbagai faktor mempengaruhi jumlah kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan, salah satunya adalah pengaruh mekanisme pasar yang menetapkan besaran kompensasi berdasarkan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan data yang telah dirilis oleh dataindonesia.id (2023) mengenai besaran pemenuhan tenaga kerja sejak 2019 hingga 2023 yang dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Pencari kerja terdaftar dan lowongan kerja terdaftar di Indonesia Tahun 2019 – 2023

Tahun	Pencari Kerja Terdaftar	Lowongan Kerja Terdaftar
2019	496.915	265.577
2020	8.592.255	3.481.241
2021	2.737.799	507.799
2022	937.176	59.276
2023	1.082.000	216.972

Sumber: dataindonesia.id (2023)

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa pada setiap tahunnya jumlah pencari kerja terdaftar lebih besar daripada lowongan kerja terdaftar. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat gap antara jumlah lapangan yang tersedia di Indonesia dengan jumlah pencari kerja yang aktif. Menurut laporan Proyeksi Penduduk Indonesia 2015-2045 yang diterbitkan oleh Kementerian PPN dan BPS, jumlah penduduk Indonesia diperkirakan akan mencapai 318.96 juta jiwa pada tahun 2045. Dari jumlah tersebut, penduduk usia produktif (15-64 tahun) diperkirakan mencapai 207,99 juta jiwa (Databoks 2022). Ketika permintaan tenaga kerja melebihi penawaran, hal ini akan menyebabkan penurunan upah yang diterima oleh karyawan dan meningkatnya tingkat pengangguran. Oleh karena itu, maka

diperlukan penetapan upah minimum untuk menjaga upah pekerja yang tidak semakin jauh di bawah garis kemiskinan.

Kompensasi karyawan harus dikelola dengan baik sesuai dengan standar industri. Pemberian kompensasi di Indonesia harus merujuk pada Komponen Hidup Layak (KHL) yang telah diterapkan oleh pemerintah melalui UU No. 13 tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan. Menentukan kompensasi yang sesuai akan memastikan kepuasan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka pada perusahaan dan menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas (Kartika 2016). Selain itu, tujuan pemberian kompensasi yang adil adalah retensi karyawan, meskipun kompensasi yang diharapkan tidak kompetitif (Sarkar 2018). Angka dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan dan memberi alasan kasus pergantian staf yang tinggi. Efek ini terjadi secara instan mempengaruhi stabilitas suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut, menurut Mohanta (2013) dibutuhkan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan pribadi pekerja, pekerjaan, dan jabatan, atau sesuai dengan konsep 3P, yaitu *pay for person*, *pay for position*, *pay for performance*.

Menurut Kemenperin (2012), pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memiliki minimal 19 pekerja diwajibkan memberikan upah sesuai dengan ketentuan upah minimum provinsi atau kota. Namun, kenyataannya, masih ada bisnis atau usaha yang belum menerapkan sistem pengupahan sesuai dengan standar upah minimum yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Kartika et al. (2022) juga mengungkapkan temuan serupa, di mana banyak UKM yang belum menetapkan sistem kompensasi sesuai dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kota (UMK). Meskipun demikian, beberapa faktor, termasuk kondisi finansial internal perusahaan, menjadi penyebab entitas bisnis atau usaha tidak dapat memberikan upah sesuai dengan ketentuan upah minimum yang telah ditetapkan.

UKM LK merupakan salah satu UKM yang terletak di Jakarta Selatan dan bergerak di bidang food and beverage (FnB). Di provinsi Jakarta sendiri, upah minimum diatur dalam Keputusan Gubernur Nomor 818 Tahun 2023 mengenai Upah Minimum Provinsi Tahun 2024, disebutkan bahwa Jakarta Selatan memiliki UMK yang sama dengan UMP-nya, yaitu sebesar Rp 5.067.381,00. UKM LK belum mampu memberikan upah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PRI) UU No 13 tahun 2003 yang menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak perlu mengacu pada ketentuan upah minimum yang berlaku. Mengacu pada struktur gaji UKM LK yang berlaku, seluruh pegawai masih berada dibawah nilai tersebut. Lebih lanjut, berdasarkan hasil observasi awal penulis, didapatkan bahwa pengupahan pada UKM tersebut belum menerapkan prinsip keadilan

internal seperti, belum mempertimbangkan background pendidikan pekerja, dan pengalaman bekerja. Sebagai contohnya, dapat dilihat dari skala upah pada staff of finance dan staff of operational yang memiliki nilai upah yang sama sebesar Rp2.700.000,00 pada UKM LK, namun memiliki rentang pendidikan yang berbeda, yaitu Sarjana dengan SMA. Hal ini mengindikasikan bahwa UKM LK belum memberikan pemberian kompensasi secara adil. Keadaan ini terjadi karena sejak UKM LK berdiri, UKM LK belum pernah melakukan analisis pekerjaan sebagai basis penetapan kompensasi. Sehingga bertentangan dengan tujuan pemberian kompensasi yang disampaikan oleh Khair (2017), yaitu menjamin keadilan internal.

Dalam Pasal 12 Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017, pemerintah menegaskan bahwa pengusaha yang tidak menyusun Struktur dan Skala Upah (SSU), serta tidak memberitahukan kepada seluruh pekerja akan dikenai sanksi administratif. Dalam pasal tersebut dijelaskan bahwa, penyusunan SSU harus mempertimbangkan kategori, posisi jabatan, masa kerja, tingkat pendidikan, dan kemampuan. Ketentuan ini sejalan dengan yang terdapat dalam Pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 mengenai Pengupahan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis sistem kompensasi pada UKM KL. Dengan tujuan penelitian adalah memberikan panduan kepada para pelaku bisnis untuk dapat menetapkan kompensasi yang adil dan sesuai untuk setiap posisi pekerjaan.

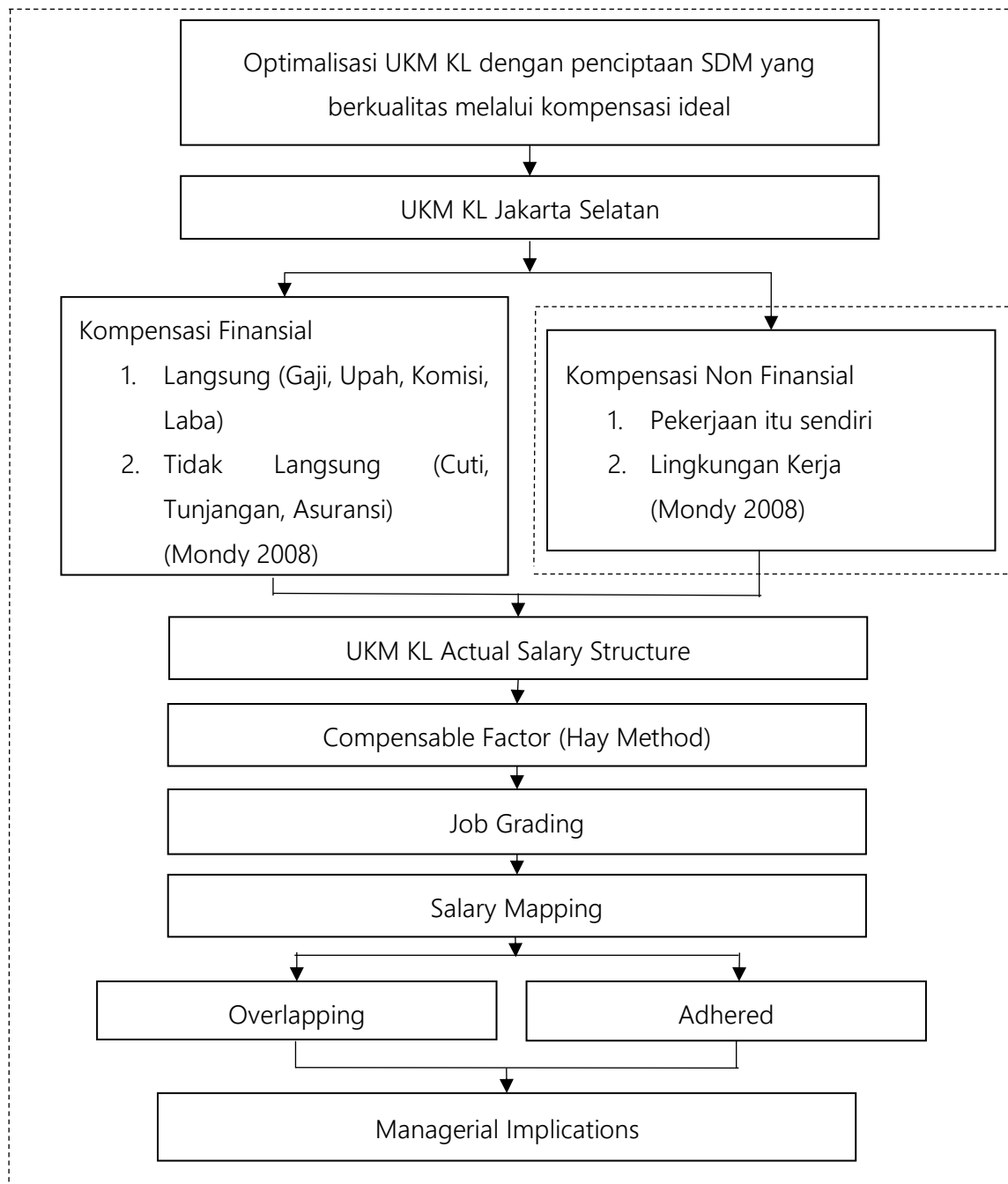
Dalam penelitian ini akan digunakan Compensable Factors sebagai dasar untuk "menghargai dan menilai" posisi dan peran seseorang dalam suatu jabatan. Untuk menentukan faktor-faktor ini, pemangku jabatan perusahaan akan terlibat dalam menentukan daftar yang sesuai. Beberapa metode yang dapat digunakan, termasuk Hay System, Watson Wyatt, Mercer, dan lain-lain. Dalam penggunaan Metode Hay System, terdapat tiga faktor manajemen risiko dengan poin kuantitatif yang diperoleh dari analisis kualitatif jabatan, yaitu: know-how (pengetahuan, keterampilan, pengalaman); problem solving (pemikiran mandiri untuk analisis, evaluasi, kreasi, dan penalaran) serta accountability (tanggung jawab terhadap sumber daya, pengaruh, dan keputusan) (Korn Ferry 2017). Selanjutnya digunakan dua metode, yaitu adhered dan overlapping untuk menentukan model kompensasi berbasis job value dan job grading.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Masthura (2018) dengan judul "Penggunaan Metode Job Value dalam Perancangan Sistem Kompensasi pada CV Pesona Rasa Depok" dan Triyono et al. (2021) dengan judul "Analisis Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada UMKM Sang Surya" memiliki kesamaan pada penelitian ini yang membahas mengenai dua metode, yaitu adhered dan overlapping.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dari segi objek penelitian, penerapan compensable factors, struktur gaji yang ada, metode penyesuaian serta penetapan komponen penggajian dalam perhitungan, dan terdapat tambahan pembahasan mengenai evaluasi gaji pokok terhadap Upah Minimum Kabupaten (UMK) dan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang berlaku (Suhariyanto et al. 2020).

METODE PENELITIAN

UKM LK merupakan UKM yang bergerak dalam bidang Food and Beverage (FnB) yang menyediakan berbagai aneka snack, makanan berat, coffee, teh, dan aneka minuman lainnya. UKM LK memiliki visi untuk menjadi kafe favorit lokal yang memberikan pengalaman unik dan menyenangkan bagi pelanggan. Seiring dengan visi tersebut, pimpinan perusahaan menghendaki adanya upaya perbaikan secara terus menerus dari segala bidang manajemen, salah satunya manajemen sumberdaya manusia melalui kompensasi yang ideal. Oleh sebab itu disusun analisis kompensasi berbasis job value pada UKM LK. Berikut bagan alir yang merupakan kerangka pemikiran yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan: Ruang Lingkup Penelitian

Studi ini mengadopsi metode kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dilakukan melalui dua sumber, yakni data primer dan sekunder (Sugiyono, 2019). Data primer, yang berupa informasi mengenai gaji karyawan, diperoleh secara langsung dari pemilik UKM LK melalui teknik wawancara. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, artikel ilmiah, dan situs web resmi untuk mendukung kelengkapan penelitian.

Analisis sistem kompensasi dan peningkatan gaji di UKM LK menggunakan metode mapping gaji sederhana, yaitu adhered dan overlapping. Data yang diperoleh akan diolah

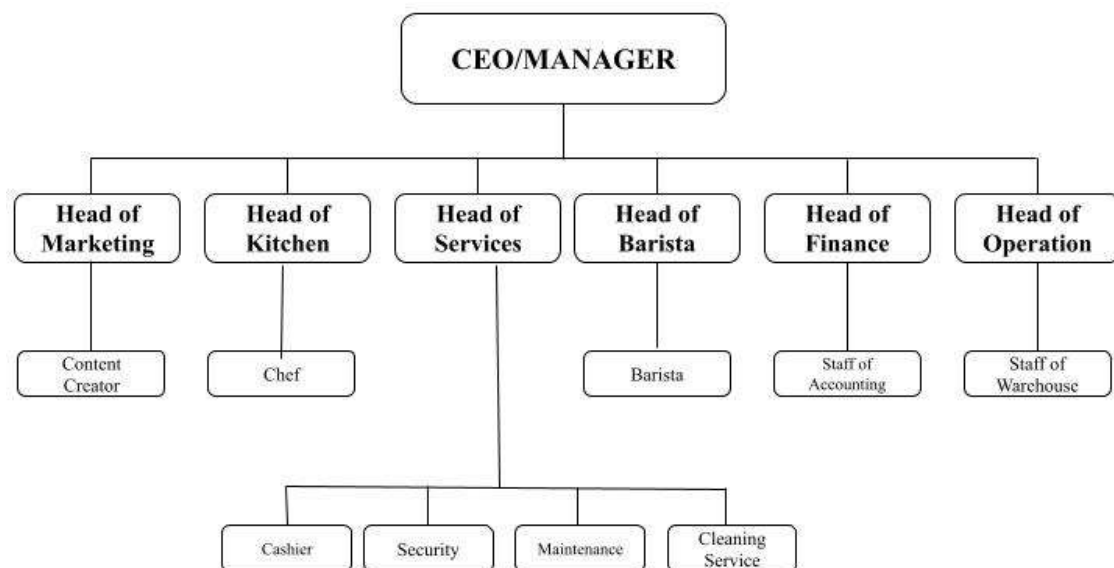
menggunakan Google Spreadsheet. Penelitian ini mengadopsi analisis deskriptif, untuk menginterpretasikan hasil analisis dan perbaikan gaji karyawan di UKM LK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran UKM

UKM LK merupakan kafe yang menjual berbagai minuman dan makanan serta memiliki desain bangunan yang mengusung konsep minimalis yang unik dan esthetic dengan berbagai dekorasi dan hiasannya. Berdiri pada tahun 2021 dan beralamat di Jalan Margasatwa No.9, Cilandak Timur, Pasar Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Jam operasional kafe yaitu mulai pukul 09.00 – 22.00 WIB. UKM LK menjual produk-produk makanan mulai dari makanan berat hingga makanan ringan serta berbagai jenis minuman seperti kopi, teh, dan minuman manis lainnya.

UKM LK, yang merupakan usaha kecil dan menengah, mengelola keberlangsungan operasionalnya melalui susunan organisasinya yang terdiri dari satu individu yang bertindak sebagai manajer, 6 orang pegawai bertindak sebagai kepala di sub bidang masing-masing yang terdiri dari *Head of Marketing*, *Head of Kitchen*, *Head of Services*, *Head of Barista*, *Head of Finance*, dan *Head of Operation*. Selain itu, terdapat 15 orang pegawai lainnya yang berada di sub bidang masing-masing pekerjaan seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur UKM LK

Sumber : Data Diolah (2024)

B. Kondisi Sistem Kompensasi UKM KL

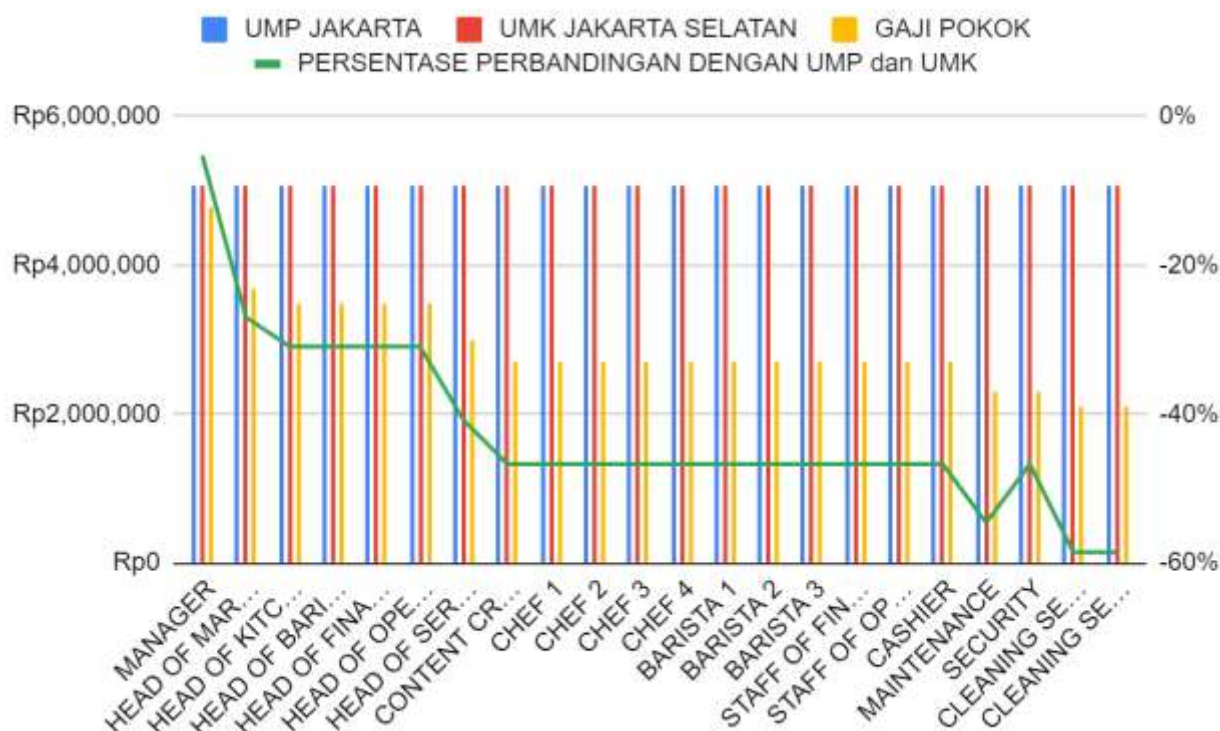
Berdasarkan hasil survei gaji yang dilakukan oleh penulis dengan pihak UKM LK, diketahui bahwa kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan di UKM LK meliputi

kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok, tunjangan hari raya, dan lembur. Berikut merupakan posisi kompensasi pada UKM LK dibandingkan dengan standar upah minimum provinsi dan upah minimum kabupaten/ kota yang berlaku seperti yang tertera pada Tabel 2.

Tabel 2 Kondisi aktual sistem kompensasi berdasarkan ketentuan upah minimum yang berlaku di tahun 2022

Upah Minimum, Persentase Upah	Total Gaji
UMP Jakarta	Rp5,067,381
UMK Jakarta Selatan	Rp5,067,381
Persentase Karyawan dibawah UMP	100 %
Persentase Karyawan dibawah UMP	100 %
Dana Gaji Total/ Bulan	Rp64.000.000,00

Grafik pada tabel tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar 3 Grafik Perbandingan

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 dan Gambar 3, dapat terlihat bahwa 100% karyawan masih memperoleh upah dibawah ketentuan upah minimum. Kondisi ini dinilai sebagai kondisi yang tidak ideal sehingga perlu dilakukan pembenahan. Pembenahan data dilakukan

dengan menggunakan basis pendekatan pemetaan gaji karyawan. Berikut hasil kondisi pemetaan gaji aktual pada UKM LK, seperti yang terdapat pada Tabel 3.

No	Job Title	Total Person	Total Salary (Per Bulan)	Actual				
				Min (Rp)	Midpoint (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread
1	Manager	1	Rp4,800,000	Rp4,800,000	Rp4,800,000	Rp4,800,000	43.28%	0.00%
2	Head of Marketing	1	Rp3,700,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	0.00%	23.33%
3	Head of Kitchen	1	Rp3,500,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	0.00%	23.33%
4	Head of Barista	1	Rp3,500,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	0.00%	23.33%
5	Head of Finance	1	Rp3,500,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	0.00%	23.33%
6	Head of Operational	1	Rp3,500,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	0.00%	23.33%
7	Head of Service	1	Rp3,000,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	24.07%	23.33%
8	Content Creator	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
9	Chef 1	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
10	Chef 2	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
11	Chef 3	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
12	Chef 4	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
13	Barista 1	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
14	Barista 2	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
15	Barista 3	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
16	Staff of Finance	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%

17	Staff of Operational	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	0.00%	0.00%
18	Cashier	1	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	22.73%	0.00%
19	Maintenance	1	Rp2,300,000	Rp2,100,000	Rp2,200,000	Rp2,300,000	0.00%	9.52%
20	Security	1	Rp2,300,000	Rp2,100,000	Rp2,200,000	Rp2,300,000	0.00%	9.52%
21	Cleaning Service 1	1	Rp2,100,000	Rp2,100,000	Rp2,200,000	Rp2,300,000	0.00%	9.52%
22	Cleaning Service 2	1	Rp2,100,000	Rp2,100,000	Rp2,200,000	Rp2,300,000		9.52%

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa posisi penggajian yang dilakukan oleh UKM LK belum ideal, hal ini terlihat dari kondisi *spread* yang hampir semuanya bernilai 0% dan *mid to mid* yang tidak beraturan. Kondisi seperti ini tentu mencerminkan sistem kompensasi yang diterapkan dalam kondisi ekstrim sehingga memerlukan pembenahan. Seharusnya, nilai *spread* harus selalu meningkat, yaitu meningkat dari nomor 22 sampai dengan nomor 1, serta besaran *spread* harus lebih besar daripada nilai *mid to mid* nya. Hal ini sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh Mondy (2008) bahwa nilai *spread* harus lebih besar daripada nilai *mid to mid*.

C. Compensable Factors

Setelah proses pemetaan gaji atau (*salary mapping*) telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah menentukan faktor kompensasi (*compensable factor*). Mengacu pada kualifikasi lowongan pekerjaan, *job description*, dan *job qualification*, penulis melakukan diskusi dengan UKM LK untuk menentukan *compensable factor* yang akan digunakan dalam penelitian ini. Terdapat 10 *compensable factor* yang menjadi dasar untuk menilai beban kerja pada setiap *job title*. Selanjutnya, UKM LK menetapkan tingkatan-tingkatan pada setiap faktor yang disesuaikan dengan kualifikasi karyawan UKM LK, sebagai berikut:

1. *Formal Education* (Pendidikan Formal), dua tingkatan
2. *Working Experience* (Pengalaman Bekerja), tiga tingkatan
3. *Human Relations Skill* (Kemampuan Hubungan Manusia), tiga tingkatan
4. *Decision Making* (Pengambilan Keputusan), empat tingkatan
5. *Creativity* (Kreativitas), tiga tingkatan
6. *Managing Others* (Mengelola Bawahan), empat tingkatan

7. *Planning/Coordinating* (Perencanaan/Koordinasi), empat tingkatan
8. *Customer Orientation* (Orientasi Pelanggan), tiga tingkatan
9. *Communication* (Komunikasi), empat tingkatan
10. *Physical Effort* (Usaha Fisik), tiga tingkatan

D. Job Value

Langkah awal dalam penilaian *job value* adalah menentukan nilai relatif untuk setiap faktor kompensasi yang telah ditentukan dengan membandingkan satu faktor dengan yang lain menggunakan metode *Pairwise Comparison*. Berikut adalah hasil nilai bobot dari setiap faktor kompensasi yang sudah disepakati oleh *expert* di UKM LK yang terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Bobot kompensasi UKM LK

Compensable Factors		FE	WE	HR	DM	CRE	MO	COM	CO	PC	PE	Bobot	Prioritas
1	FE	1.00	0.14	3.00	5.00	0.20	5.00	0.33	0.14	5.00	9.00	29.00	3
2	WE	7.00	1.00	7.00	9.00	5.00	3.00	0.33	7.00	5.00	7.00	51.00	1
8	HR	0.33	0.14	1.00	5.00	0.20	3.00	0.33	7.00	7.00	7.00	31.00	4
4	DM	0.20	0.11	0.20	1.00	0.17	4.00	0.14	0.14	0.33	9.00	15.00	8
5	CRE	5.00	0.20	5.00	6.00	1.00	4.00	0.33	3.00	5.00	9.00	39.00	3
6	MO	0.20	0.33	0.33	4.00	0.25	1.00	0.33	3.00	7.00	5.00	21.00	6
7	PC	3.00	3.00	3.00	7.00	3.00	3.00	1.00	7.00	5.00	7.00	42.00	2
8	CO	7.00	0.14	0.14	7.00	0.33	0.33	0.14	1.00	5.00	0.33	21.00	7
9	COM	0.20	0.20	0.14	3.00	0.20	0.14	0.20	0.20	1.00	0.33	6.00	10
10	PE	0.11	0.14	0.14	0.11	0.11	0.20	0.14	3.00	3.00	1.00	8.00	9

Sumber : Data Diolah (2024)

Ket: 1: Sama penting, 3: sedikit lebih penting, 5: lebih penting, 7: sangat lebih penting, 9: mutlak lebih penting.

Berdasarkan Tabel 4, didapatkan kesimpulan bahwa sub faktor *work experience* (pengalaman bekerja) menjadi sub faktor yang tertinggi dengan bobot sebesar 51,00. Selain itu, sub faktor *Customer Orientation* (Orientasi Pelanggan) menjadi sub faktor dengan bobot terendah dengan bobot sebesar 6,00. Setelah bobot untuk setiap subfaktor ditetapkan, langkah berikutnya melibatkan evaluasi dari setiap faktor dalam setiap jabatan

yang ada, untuk mendapatkan tingkat kepentingan dari setiap sub faktor dalam jabatan tertentu. Nilai dari faktor-faktor pada setiap tingkat jabatan tersedia untuk dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Penilaian Faktor Menurut Level Jabatan

Job Title		FE	WE	HR	DM	CRE	MO	PC	CO	COM	PE
All	Manager	2	2	2	4	3	4	4	3	4	2
Marketing	Head	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2
Kitchen	Head	2	2	1	3	1	3	3	3	3	2
Barista	Head	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3
Finance	Head	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2
Operational	Head	2	2	3	3	2	3	3	1	3	3
Service	Head	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2
Kitchen	Staff	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3
Barista	Staff	1	1	3	1	2	2	2	2	2	3
Marketing	Content Creator	1	2	2	2	3	1	1	1	3	1
Service	Cashier	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3
Finance	Staff of Accounting	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1
Operational	Staff of Operational	1	2	1	3	2	2	2	1	2	3
Service	Security	1	2	2	1	1	1	1	3	1	3
Service	Maintenance	1	2	2	1	1	1	1	3	1	3
Service	Cleaning Service	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3

Sumber: Data diolah (2024)

Setelah hasil perhitungan bobot antara subfaktor dan penilaian faktor menurut jabatan didapatkan, langkah berikutnya adalah menentukan nilai total dari setiap jabatan. Proses perhitungan nilai total ini dikenal sebagai *job value*, yang dilakukan dengan mengalikan nilai dari setiap sub faktor dengan nilai faktor jabatan yang bersangkutan. Setelah nilai *job value* dihitung, langkah selanjutnya adalah mengurutkan hasil perhitungan tersebut, dengan nilai terendah ditempatkan di posisi terbawah dan nilai tertinggi di posisi teratas.

E. Job Grading

Setelah tahapan tersebut terpenuhi, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penyusunan nilai pekerjaan (*job grading*), dengan menggunakan metode *given grade*. Menurut Mujanah (2019), *Job classification* atau *Job grading* adalah sebuah teknik evaluasi pekerjaan untuk mengelompokkan pekerjaan ke dalam kategori-kategori tertentu tanpa memperhatikan metode evaluasi digunakan. Berikut merupakan hasil dari *job grading* pada UKM LK yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. *Job grading* dengan metode *given*

Job Title		$\Sigma N \times B$ (Job Value)	Jumlah Orang	Total Point	Given		Given Grade	Revisi Gaji Job Value
All	Manager	754	1	754	654	754	Grade 4	Rp4,406,136
Marketing	Head	640	1	640	553	654	Grade 3	Rp3,675,676
Operational	Head	629	1	629				Rp3,278,305
Barista	Head	628	1	628				Rp3,599,708
Finance	Head	616	1	616				Rp3,330,898
Service	Head	566	1	566				Rp3,307,524
Kitchen	Head	561	1	561				Rp3,669,832
Marketing	Content Creator	494	1	494	453	553	Grade 2	Rp2,746,530
Barista	Staff	493	3	1479				Rp2,734,843
Operational	Staff of Operational	474	1	474				Rp2,723,156
Kitchen	Staff	470	4	1880				Rp2,723,156
Service	Cashier	468	1	468				Rp2,705,625
Finance	Staff of Accounting	466	1	466				Rp2,635,500
Service	Maintenance	403	1	403	352	453	Grade 1	Rp2,355,004
Service	Security	403	1	403				Rp2,355,004
Service	Cleaning Service	352	2	704				Rp2,056,976

				11165				
--	--	--	--	-------	--	--	--	--

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa *given method* membagi kedalam empat *grade*. Berdasarkan metode *given grade*, pada UKM LK, *grade* paling atas atau grade 4 diisi oleh manajer umum, lalu *grade* tiga kepala divisi, *grade* dua oleh staf pendukung, serta grade satu oleh level staff pemeliharaan dan keamanan.

F. Pemetaan Gaji (*Salary Mapping*)

Proses pemetaan gaji pada UKM LK dilakukan setelah memperoleh *grade* jabatan. Berikut analisis pemetaan gaji aktual pada UKM LK. Berikut analisis pemetaan gaji aktual pada UKM LK.

Tabel 7 Pemetaan gaji aktual UKM LK

No	Grade	Total Persons	Total Sallary	Actual					
				Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread	Mid to Mid < Spread
1	IV	1	Rp4,800,000	Rp4,800,000	Rp4,800,000	Rp4,800,000	43.28 %	0.00%	FALSE
2	III	6	Rp20,700,000	Rp3,000,000	Rp3,350,000	Rp3,700,000	24.07 %	23.33 %	FALSE
3	II	11	Rp29,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	Rp2,700,000	22.73 %	0.00%	FALSE
4	I	4	Rp8,800,000	Rp2,100,000	Rp2,200,000	Rp2,300,000		9.52%	FALSE
		22	Rp64,000,000						

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan data dalam Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa UKM LK belum sepenuhnya memenuhi standar dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Ini terlihat dari ketidakberaturan nilai *spread* dan *mid to mid*, serta masih adanya nilai *mid to mid* yang melebihi *spread*. Untuk menjaga keadilan internal bagi seluruh karyawan, perbaikan atau

penyesuaian diperlukan. Dalam melakukan penyesuaian tersebut, penulis mengacu pada pedoman yang telah dikeluarkan oleh Worldatwork (2019).

G. Sistem Kompensasi Berhimpitan (*Adhered*)

Setelah didapat hasil analisis pemetaan gaji (*salary mapping*) serta nilai jabatan (*job grading*), tahapan selanjutnya adalah melakukan pembenahan sistem kompensasi, yaitu dengan menggunakan metode berhimpit atau *adhered method* maupun metode tumpang tindih atau *overlapping method*. Kedua metode tersebut digunakan untuk menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan perusahaan dengan besaran kompensasi ideal yang seharusnya diterima oleh karyawan. Berikut merupakan hasil dari perhitungan *salary structure* dengan menggunakan *adhered method* (metode berhimpit) yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. *New salary structure (adhered)*

No	Grade	Total Persons	Total Sallary	Adhered					
				Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread	Mid to Mid < Spread
1	IV	1	Rp5,045,040	Rp5,045,040	Rp6,129,724	Rp7,214,407	41.75%	43.00%	TRUE
2	III	6	Rp24,864,840	Rp3,603,600	Rp4,324,320	Rp5,045,040	36.55%	40.00%	TRUE
3	II	11	Rp30,030,000	Rp2,730,000	Rp3,166,800	Rp3,603,600	31.13%	32.00%	TRUE
4	I	4	Rp8,800,000	Rp2,100,000	Rp2,415,000	Rp2,730,000		30.00%	TRUE
		22	Rp68,739,880						

Sumber: Data Diolah (2024)

Dalam Tabel 8, terlihat bahwa hasil pemetaan gaji telah memenuhi kondisi yang dianggap ideal, di mana nilai *spread* minimal berada pada angka 30%, dan nilai tersebut selalu meningkat untuk setiap *grade* di atasnya. Selain itu, besaran *mid to mid* juga

mengalami peningkatan, dengan kondisi bahwa *mid to mid* selalu lebih kecil dibandingkan dengan nilai *spread*. Keseluruhan ini sesuai dengan kriteria ideal penyesuaian gaji yang disarankan oleh WorldatWork (2019). Untuk menghitung nilai gaji maksimum, penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$=[\text{Gaji minimum} + (\text{Spread} \times \text{Gaji Minimum})]$$

Kemudian, dilanjutkan dengan mencari besaran midpoint dengan rumus berikut:

$$=(\text{Gaji maksimum} + \text{Gaji minimum})/2$$

Dalam metode berhimpit (*adhered*), nilai maksimum dari grade sebelumnya akan dijadikan nilai minimum pada *grade* berikutnya. Setelah mendapatkan nilai midpoint, langkah berikutnya adalah menghitung besaran *mid to mid* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$[\text{Nilai mid point } x - \text{Nilai mid point } (x-1) / (\text{Nilai mid point } x - 1)]$$

Representasi visual dari perbaikan gaji menggunakan metode *adhered* tersebut ditampilkan dalam Gambar 4.



Gambar 4 Ilustrasi sistem kompensasi berhimpitan (*adhered*)

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Gambar 4, dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan metode *adhered*, sistem kompensasi yang telah dirancang untuk diterapkan oleh UKM LK sudah sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan. Dalam sistem kompensasi ini, nilai maksimum dari *grade* satu menjadi nilai minimum pada *grade* dua dan seterusnya. Dalam metode ini, karyawan yang berada pada *grade* satu tidak akan dapat memperoleh kompensasi pada *grade* dua, atau dengan kata lain, karyawan pada *grade* satu tidak dapat mendapatkan kompensasi sebesar *grade* di atasnya. Hal yang sama berlaku sebaliknya, di mana karyawan dengan *grade* atas tidak akan mungkin mendapatkan besaran kompensasi di bawah nilai *grade* tersebut.

H. Sistem Kompensasi Tumpang Tindih (*Overlapping*)

Selain menggunakan metode berimpit atau *adhered method*, berikut merupakan hasil dari pembenahan kompensasi menggunakan sistem tumpang tindih atau *overlapping method* yang dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9 *New salary structure (overlapping)*

No	Grade	Total Persons	Total Salary	Overlapping					
				Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread	Mid to Mid < Spread
1	IV	1	Rp4,800,000	Rp4,855,967	Rp5,900,000	Rp6,944,033	40.48%	43.00%	TRUE
2	III	6	Rp24,150,000	Rp3,500,000	Rp4,200,000	Rp4,900,000	31.25%	40.00%	TRUE
3	II	11	Rp30,344,828	Rp2,758,621	Rp3,200,000	Rp3,641,379	18.52%	32.00%	TRUE
4	I	4	Rp8,800,000	Rp2,100,000	Rp2,700,000	Rp2,730,000		30.00%	TRUE
		22	Rp68,094,828						

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa nilai *spread* sudah dilakukan pembenahan dengan nilai di *grade* 1 sebesar 30% dan naik terus sepanjang kenaikan grade. Nilai *mid to mid* juga sudah menunjukkan pola naik secara beraturan dengan posisi *mid to mid* selalu lebih kecil daripada nilai *spread*nya sehingga, kondisi tersebut sudah mencerminkan sistem kompensasi yang ideal. Hal ini tentu sudah memenuhi kriteria ideal pembenahan gaji sesuai dengan acuan Worldatwork (2019). Pada perancangan sistem kompensasi berbasis *overlapping*, nilai *midpoint* diperoleh dengan cara berdiskusi dengan pimpinan perusahaan terkait kondisi internal kemampuan keuangan perusahaan yang dipadukan dengan menimbang besaran gaji di level jabatan yang sama di wilayah regional Jakarta Selatan.

Setelah itu, tentukan gaji maksimum dengan rumus

$$=[(\text{Gaji Minimum} \times \text{Spread}) + \text{Gaji Minimum}]$$

Besaran gaji maksimum yang diperoleh dengan menggunakan overlapping nilainya akan lebih tinggi daripada nilai minimum pada grade berikutnya sehingga disebut tumpang tindih atau *overlapping*. Adapun langkah terakhir dalam metode *overlapping* yaitu menentukan besaran nilai *mid to mid* dengan rumus sebagai berikut:

$$=[(\text{Nilai mid point } x - \text{Nilai mid point } (x-1))/(\text{Nilai mid point } x-1)]$$

Representasi visual dari perbaikan gaji menggunakan metode *overlapping* tersebut ditampilkan dalam Gambar 5.



Gambar 5 Ilustrasi sistem kompensasi tumpang tindih (*overlapping*)

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Gambar 5, dapat diketahui bahwa sistem perancangan kompensasi pada UKM LK dengan cara *overlapping* sudah sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan. Pada metode ini, nilai maksimum pada *grade* sebelumnya selalu lebih tinggi daripada besaran nilai minimum pada *grade* selanjutnya oleh sebab itu cara ini disebut cara tumpang tindih atau *overlapping*. Artinya, dengan menggunakan *overlapping*, dapat terjadi kemungkinan bahwa karyawan pada *grade* satu memperoleh besaran gaji yang lebih tinggi daripada karyawan pada *grade* dua atau berlaku sebaliknya.

I. Perbandingan Gaji Pokok Baru Metode Adhered dan Overlapping

Setelah dilakukan perbaikan gaji menggunakan metode *overlapping* dan *adhered*, gaji pokok baru dari dua metode yang berbeda dibandingkan untuk menentukan pendekatan yang lebih tepat dalam melakukan perbaikan gaji di UKM LK. Dalam penggunaan metode tersebut, digunakan *spread* yang sama, yaitu 30%, 32%, 40%, 43%. Penyesuaian gaji telah disesuaikan dengan omzet dan *time profit* operasional UKM LK. Perbandingan gaji pokok baru antara metode *adhered* dan *overlapping* disajikan dalam Tabel 9.

Tabel 9 Perbandingan Gaji Pokok

Job Title	Gaji Pokok	Gaji Pokok Baru Adhered	Persentase Kenaikan Gaji Adhered	Gaji Pokok Baru Overlapping	Persentase Kenaikan Gaji Overlapping
Manager	Rp4,800,000	Rp5,045,040	5%	Rp4,800,000	0%
Head of Marketing	Rp3,700,000	Rp4,444,440	20%	Rp4,316,667	17%
Head of Kitchen	Rp3,500,000	Rp4,204,200	20%	Rp4,083,333	17%
Head of Barista	Rp3,500,000	Rp4,204,200	20%	Rp4,083,333	17%
Head of Finance	Rp3,500,000	Rp4,204,200	20%	Rp4,083,333	17%
Head of Operational	Rp3,500,000	Rp4,204,200	20%	Rp4,083,333	17%
Head of Service	Rp3,000,000	Rp3,603,600	20%	Rp3,500,000	17%
Content Creator	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Chef 1	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Chef 2	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Chef 3	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Chef 4	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Barista 1	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Barista 2	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Barista 3	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Staff of Finance	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Staff of Operational	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%

Job Title	Gaji Pokok	Gaji Pokok Baru Adhered	Persentase Kenaikan Gaji Adhered	Gaji Pokok Baru Overlapping	Persentase Kenaikan Gaji Overlapping
Cashier	Rp2,700,000	Rp2,730,000	1%	Rp2,758,621	2%
Maintenance	Rp2,300,000	Rp2,300,000	0%	Rp2,300,000	0%
Security	Rp2,300,000	Rp2,300,000	0%	Rp2,300,000	0%
Cleaning Service 1	Rp2,100,000	Rp2,100,000	0%	Rp2,100,000	0%
Cleaning Service 2	Rp2,100,000	Rp2,100,000	0%	Rp2,100,000	0%
Total	Rp64,000,000	Rp68,739,880	7.41%	Rp68,094,828	5.96%
Selisih Kenaikkan Gaji Baru		Rp4,739,880		Rp4,094,828	

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 9, meskipun digunakan rentang spread yang sama, selisih kenaikan gaji baru pada *adhered* dan *overlapping* memiliki nilai yang berbeda. Persentase kenaikan gaji *overlapping* terhadap gaji pokok lebih kecil dibandingkan dengan persentase kenaikan gaji oleh metode *adhered*. Metode Overlapping membuat gaji karyawan naik dengan persentase total sebesar 5,96% atau setara dengan Rp4.094.828,00 dan memiliki gaji pokok baru sebesar Rp 68.094.828,00. Sedangkan pada metode *Adhered* didapatkan gaji sebesar Rp 68.739.880,00 atau dengan kenaikan gaji sebesar Rp4.739.880,00 yang setara dengan 7,41% persentase kenaikan gaji baru. Oleh karena itu, pembenahan gaji dengan metode *Overlapping* lebih dipilih oleh UKM LK dikarenakan melihat kapabilitas dari *time profit* operasional UKM LK yang masih belum bisa memberikan kenaikan gaji kompensasi yang begitu besar.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis sistem kompensasi pada UKM LK, ditemukan bahwa perumusan compensable factor dalam menentukan nominal gaji pokok mencakup pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan hubungan manusia, pengambilan keputusan, kreativitas, kemampuan mengelola bawahan, perencanaan atau koordinasi, orientasi pelanggan, komunikasi, dan usaha fisik. Meskipun terjadi peningkatan total persentase

kompensasi dengan menggunakan metode adhered dan overlapping, metode overlapping lebih disarankan kepada UKM LK dalam perbaikan peningkatan gaji karyawan karena peningkatan total persentase kenaikan kompensasi lebih kecil dari metode adhered sehingga meminimalkan biaya perusahaan dan tidak memberatkan pihak pemilik perusahaan UKM LK.

DAFTAR PUSTAKA

- Kartika L. 2016. Manajemen Kompensasi Konsep, Implementasi, dan Studi Kasus. Bogor (ID): IPB Press.
- Kartika L, Mutiara S, Kinasih IB, Novitasari A. 2022. Analisis compensable factors dan perbandingan terhadap kebijakan upah minimum pada sistem kompensasi karyawan usaha kecil menengah. *J Appl Bus Econ*. 9(1):92–110.
- Khair, Hazmanan. 2017. Manajemen Kompensasi. Medan: Madenatera.
- Korn Ferry. 2017. Job Evaluation: Foundations and applications. Hay Group
- [Kemenperin] Kementerian Perindustrian. 2012. UMKM punya pegawai minimal 19 orang wajib bayar upah sesuai UMP. [diakses 23 Jan 2022] <https://kemenperin.go.id/artikel/5066/UKM-Punya-Pegawai-Minimal-19-Orang-Wajib-Bayar-Upah-Sesuai-UMP>
- Mangkunegara AAP. 2016. Manajemen Sumberdaya Manusia Pada Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martin J, Elg M, Gremyr I, Wallo A. 2021. Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Qual Manag Bus Excell*. 32(3–4):359–378. doi:10.1080/14783363.2019.1576516.
- Mondy RW. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan). Ed ke-10. Jakarta (ID): Erlangga.
- Masthura H. 2018. Penggunaan metode job value dalam perancangan sistem kompensasi pada CV Pesona Rasa Depok [skripsi]. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Mohanta GC. 2013. 3-P Compensation concept (pay for person, pay for position, pay for performance). AlQurmushi Institute of Business Management, hyderabad: Business, Technology.
- Reddy, V. S. (2020). Impact of compensation on employee performance. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 25(9), 17-22.
- Sarkar, J. (2018). Linking Compensation and Turnover: Retrospection and Future Directions. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1).

- Suhariyanto, T. T., Leuveano, R. A. C., & Suhariyanto, S. (2020). Analisis Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Industri Velg Mobil). *Opsi*, 13(1), 25–40.
- Triyono R, Razak RG, Rahman ZRD, Ainatun LS, Afifah NN. 2021. Analisis perancangan sistem kompensasi berbasis job value pada UMKM Sang Surya. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*. 1(3):381–394.