



Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Job Value Terhadap UKM Konveksi XYZ Kabupaten Bogor

Dea Nur Eriza^{1*}, Asqia Rianzani², Harsandi Tri Indratma³, Khafidz Islami Satria⁴,
Muhammad Akbar⁵

Jurusan Manajemen Institut Pertanian Bogor^{1, 2, 3, 4, 5}

Email: deanureriza@apps.ipb.ac.id¹, asqiarianzani@apps.ipb.ac.id²,
harsanditri@apps.ipb.ac.id³, khafidzislami@apps.ipb.ac.id⁴,
muhammadakbar@apps.ipb.ac.id⁵

Artikel info

Artikel history

Diterima : 06-01-2022
Direvisi : 14-01-2022
Disetujui : 24-01-2022

Kata Kunci: tekstil; B2B;
struktur gaji; sistem
kompensasi; overlapping; ideal

Key Words: textile; B2B;
salary structure; compensation
system; overlapping; ideal

Abstrak

XYZ merupakan UKM yang bergerak dibidang industri tekstil. Produk-produk yang dihasilkan ialah berbagai macam jenis model pakaian ready to wear untuk dewasa dan anak serta design dapat menyesuaikan dengan permintaan konsumen. Bentuk transaksi bisnis XYZ merupakan Bisnis to Bisnis (B2B), seperti Ramayana, Matahari, dan lain sebagainya. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi sistem kompensasi dan mengevaluasi jabatan, menganalisis faktor-faktor yang digunakan sebagai dasar penetapan gaji, dan membuat struktur gaji yang ideal untuk diimplementasikan pada UKM Konveksi XYZ. Penelitian ini menggunakan analisis dengan metode tumpang tindih (*overlapping*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa XYZ belum memiliki kompensasi yang ideal. Faktor-faktor yang menjadi dasar dari penetapan gaji adalah *education*, *experience*, kepemimpinan kelompok, percaya diri, kerjasama, peduli terhadap ketelitian & keakuratan, pemikiran analitis, fleksibilitas, orientasi pelayanan pelanggan, serta *planning* atau *coordinating*. Dengan metode *overlapping*, hasil diperoleh sistem kompensasi XYZ ideal untuk diterapkan.

Abstract

XYZ is an SME engaged in the textile industry. The products produced are various types of ready-to-wear clothing models for adults and children as well as designs that can adjust to consumer demand. XYZ's form of business transaction is Business to Business (B2B), such as Ramayana, Matahari, and so on. The purpose of this study is to identify compensation systems and evaluate positions, analyze the factors used as the basis for determining salaries, and create an ideal salary structure to be implemented in XYZ Convection SMEs. This study uses an analysis with the method of overlapping. The results show that XYZ does not yet have an ideal compensation. The factors that form the basis of salary determination are education, experience, group leadership, self-confidence, cooperation, care for accuracy & accuracy, analytical thinking, flexibility, customer service orientation, and planning/coordinating. With the overlapping method, the results obtained are the ideal XYZ compensation system to be applied.

Koresponden author: Dea Nur Eriza
Email: deanureriza@apps.ipb.ac.id
artikel dengan akses terbuka di bawah lisensi
CC BY SA
2022



Pendahuluan

Usaha Kecil Menengah (UKM) didefinisikan sebagai usaha kecil dengan kekayaan bersih tidak melebihi Rp200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha tersebut berada ([Andriani](#), 2017). UKM memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi nasional ([Sarfiah](#) et al., 2019). Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi, UKM juga berperan dalam penyerapan tenaga kerja ([Firmansyah](#), 2019). Untuk mampu memaksimalkan tenaga kerja pada UKM, diperlukan adanya pengelolaan sumberdaya yang baik, salah satunya melalui pemberian kompensasi yang sesuai. Berdasarkan Undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan yang berlaku termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya ([Khoe](#), 2013).

Kompensasi atau yang biasa disebut dengan upah dianggap sangat penting bagi pekerja ([Sudaryo](#) et al., 2018). Prabu Werther dan Davis (2013 83 83) Kompensasi adalah apa yang diterima pekerja sebagai imbalan atas upah dan gaji mereka ([Rumere](#) et al., 2016). Kompensasi yang memadai dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan tekun dan bertanggung jawab ([Hidayat](#), 2015). Penentuan upah yang sesuai dapat dilakukan melalui sistem kompensasi ([Triyono](#) et al., 2021). Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung ada dalam bentuk upah, gaji, dan insentif, jadi kompensasi langsung adalah apa yang diperoleh karyawan secara langsung terkait dengan pekerjaan ([Zulkarnaen & Herlina](#), 2018). Sedangkan Kompensasi tidak langsung dapat dalam bentuk asuransi kesehatan, kantin, musala, pensiun, pakaian formal, perjalanan olahraga atau rekreasi, terlepas dari pekerjaan ([Adi](#), 2019).

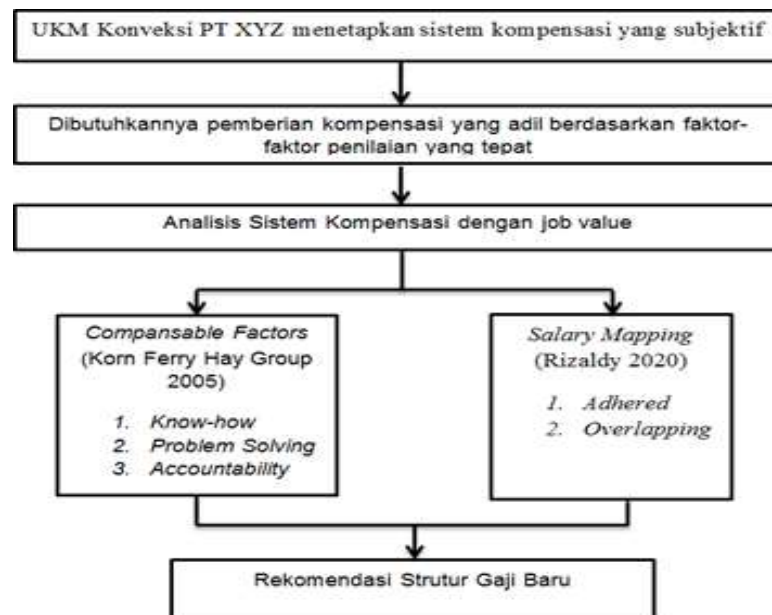
Sistem kompensasi bertujuan untuk mempertahankan loyalitas karyawan, menjamin keadilan, dan menghargai perilaku atau prestasi ([Pandiangan](#), 2017). Pemberian sistem kompensasi harus mempertimbangkan 3P yaitu, *Pay for Position* (kompensasi atas posisi), *Pay for Person* (kompensasi atas orang), dan *Pay for Performance* (kompensasi atas kinerja) ([Syafruddin](#) et al., 2021). Tantangan yang harus dihadapi UKM adalah pemberian kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif ([Nurmiyati](#), 2011).

Melalui penelitian ini akan dilakukan evaluasi mengenai sistem pengupahan yang ada pada UKM Konveksi XYZ, Kabupaten Bogor dengan cara membandingkan upah yang diterima oleh karyawan sekarang dengan upah yang seharusnya diperoleh karyawan melalui metode adhered dan overlapping. Upah pokok yang diterima oleh karyawan saat ini masih berdasarkan penilaian subjektif UKM tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi penetapan gaji pokok. Dengan adanya pemberian kompensasi yang adil

berdasarkan faktor-faktor penilaian yang tepat diharapkan karyawan dapat memiliki kinerja dan motivasi kerja yang baik.

Untuk itu, melalui penelitian ini penulis akan melakukan analisis sistem kompensasi yang mencakup *compensable factors*, evaluasi jabatan, dan salary mapping pada UKM Konveksi XYZ Kabupaten Bogor.

Metode Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Analisis Kompensasi Pada UKM

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa dengan bermula dari permasalahan UKM Konveksi XYZ yang masih menerapkan sistem kompensasi subjektif tanpa tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi penetapan gaji pokok yang akan diterapkan. Sehingga diperlukan adanya pemberian kompensasi yang adil berdasarkan faktor penilaian yang tepat agar kinerja dan motivasi karyawan meningkat. Untuk itu diperlukan analisis sistem kompensasi dengan job value dan pembenahan struktur kompensasi melalui metode adhered dan overlapping.

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada UKM Konveksi XYZ yang ada di Sentul, Bogor. Penelitian dilaksanakan sejak (Agustus-September 2021) untuk menganalisis kompensasi UKM melalui survey kuesioner.

2. Jenis dan Sumber Data

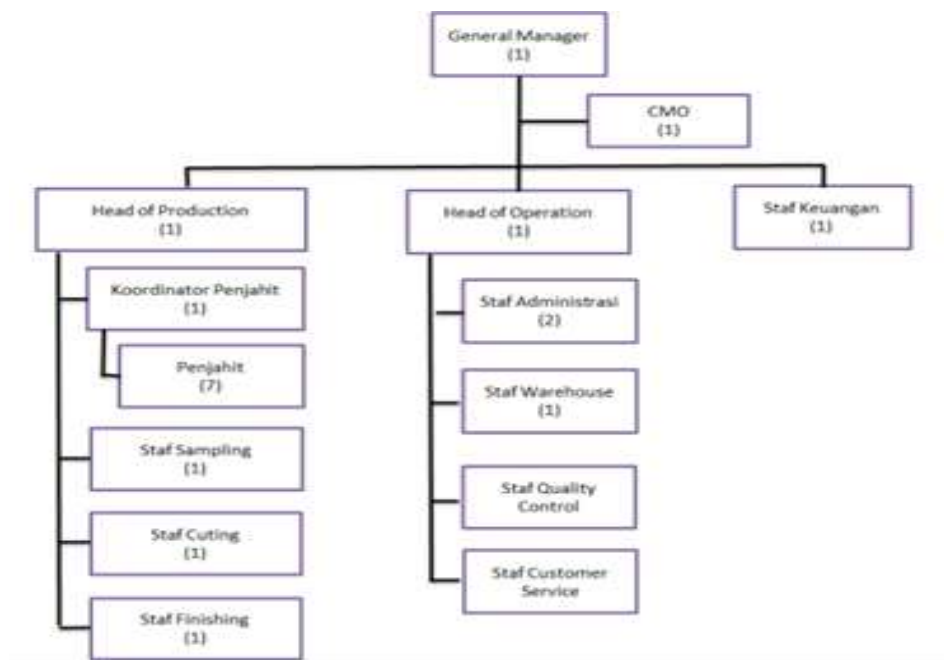
Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner dan wawancara online melalui media zoom meeting secara langsung dari objek penelitian yaitu pemilik dari UKM Konveksi XYZ. Sedangkan data sekunder pada penelitian ini didapatkan dari studi literatur jurnal yang relevan.

Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum UKM

UKM yang menjadi mitra dari penelitian ini adalah UKM Konveksi XYZ (Kami tidak diizinkan menggunakan nama asli dari UKM karena kebijakan dari mitra yang kami pilih). XYZ merupakan UKM yang bergerak dibidang industri tekstil dan beralamat di Plaza Amsterdam Blok. D No. 52 Jl. MH Thamrin Sentul Bogor. UMKM ini sudah berdiri sejak tahun 2014 dengan total karyawan sebanyak 21 karyawan tetap. Produk yang dihasilkan oleh UKM Konveksi XYZ berupa produk pakaian ready to wear untuk kalangan anak-anak hingga dewasa. Gambaran UKM dari visi, misi, sasaran, dan budaya UKM XYZ adalah sebagai berikut.

- a. Visi : Menjadi usaha konveksi yang unggul dan terpercaya dengan kualitas yang terbaik serta pelayanan yang profesional sehingga mampu bersaing di pasar.
 - b. Misi :
 - 1) Mengutamakan pelayanan pada kepuasan yang oimal bagi para pelanggan.
 - 2) Berperan aktif untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis.
 - 3) Mengembangkan sumber daya untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, inovatif, dan memiliki mutu yang konsisten.
 - c. Sasaran : UMKM yang berbasis online (B2B).
 - d. Budaya : BEAUTY (Berkarakter, Elegan, Artistik, Unggul, Terdepan, Yang Terbaik)
- Sedangkan struktur organisasi dijelaskan pada gambar 2.



Gambar 2. Struktur UKM Konveksi XYZ

2. Struktur Upah Awal

Untuk mengetahui besaran gaji yang diberikan pihak UKM Konveksi XYZ kepada karyawannya, dapat dilakukan dengan melakukan survey melalui kuesioner. Hasil dari survey kuesioner ini dapat digunakan sebagai dasar dalam mengetahui rata-rata awal gaji pekerja untuk menjadi objek penelitian. Hasil survey kuesioner gaji pada UKM Konveksi XYZ dapat dilihat pada tabel 1.

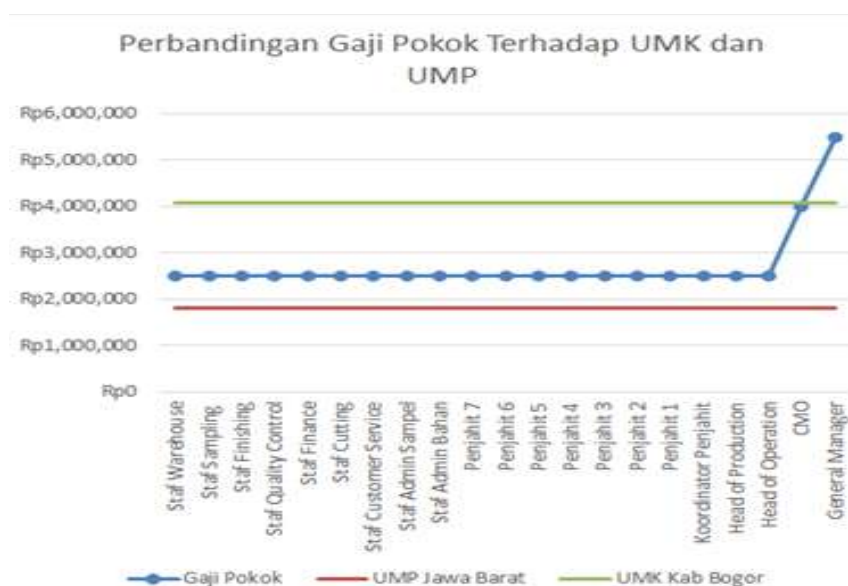
Tabel 1. Gaji Awal UKM Konveksi XYZ

Jabatan	Gaji Pokok
General Manager	Rp5.500.000
CMO	Rp4.000.000
Head of Production	Rp2.500.000
Head of Opration	Rp2.500.000
Koordinator Penjahit	Rp2.500.000
Penjahit	Rp2.500.000
Staf Finishing	Rp2.500.000
Staf Cutting	Rp2.500.000
Staf Sampling	Rp2.500.000
Staf Quality Control	Rp2.500.000
Staf Finance	Rp2.500.000
Staf Admin Bahan	Rp2.500.000
Staf Admin Sampel	Rp2.500.000
Staf Warehouse	Rp2.500.000
Staf Customer Service	Rp2.500.000
Jumlah	Rp57.000.000

Sumber : Hasil Kuesioner (2021)

3. Analisis Gaji Terhadap UMK dan UMP

UKM Konveksi XYZ merupakan UKM yang berada di Kabupaten Bogor, Jawa Barat sehingga mengacu pada UMK Kabupaten Bogor dan UMP Jawa Barat. Berdasarkan struktur gaji awal yang diperoleh melalui kuesioner, berikut adalah perbandingan struktur gaji awal dengan UMK dan UMP yang dijelaskan pada gambar 3.



Gambar 3. Grafik Perbandingan Gaji Pokok Terhadap UMK dan UMP

Pada grafik tersebut, dapat dilihat bahwa hanya ada 1 karyawan yang gaji pokoknya di atas UMK Kabupaten Bogor yaitu pada jabatan General Manager. Namun, seluruh karyawan telah memiliki gaji pokok di atas UMP Jawa Barat. Oleh karena itu, diperlukan adanya pembenahan struktur kompensasi pada UKM Konveksi XYZ agar karyawan dapat digaji secara adil dan kompetitif.

4. Analisis Compansable Factors

Dalam merumuskan *compansable factors* pada UKM Konveksi XYZ, penulis mengacu pada Kamus Hay Group yang mencakup sepuluh *compansable factors* seperti pada tabel 2.

Compansable factors dibagi berdasarkan faktor *know-how*, *problem solving*, *accountability*. Faktor-faktor yang dipilih digunakan sebagai dasar untuk menetapkan nilai jabatan melalui penentuan faktor layak atau faktor kunci dan subfaktornya.

Tabel 2. Compansable Factors UKM

	Faktor	Level
<i>Know-How</i>	<i>Education</i>	4
	<i>Experience</i>	6
	Kepemimpinan Kelompok	6
<i>ProblemSolving</i>	Percaya Diri	5
	Kerja Sama	5
	Peduli Terhadap Ketelitian & Keakuratan	
	Pemikiran Analitis	4
	Fleksibilitas	4
<i>Accountability</i>	Orientasi Pelayanan Pelanggan	6
	<i>Planning/Coord inating</i>	4

Sumber : Kamus Hay Group (2005)

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa ada 10 *compansable factors* yang digunakan pada UKM Konveksi XYZ dalam menentukan *job values*. *Compansable Factors* telah disesuaikan dengan kemampuan yang menjadi kunci penentuan kompensasi pada UKM Konveksi XYZ

5. Evaluasi Jabatan

Ada 4 metode yang dapat digunakan dalam evaluasi jabatan yaitu metode peringkat, metode klasifikasi, metode perbandingan faktor dan metode poin (Kristiawan et al., 2021). UKM Konveksi XYZ melakukan evaluasi jabatan menggunakan metode perbandingan faktor dan metode peringkat seperti yang dijelaskan pada tabel 3 dan tabel 4.

Tabel 3. Metode Perbandingan Faktor

Faktor	<i>Edu Exp cati erience on</i>	Kepemi mpinan kelompok	Perc aya Diri	Ker ja Sa ma	Pedu li Terh adap Kete litia n & Kea kuratan	Pemi kira n Anal itis	Flesi bilita s	Ori enta si Pela yan an Pela ngg an	<i>Pla nni ng/ Coo rdin atin g</i>	Bob ot	
<i>Education</i>	1	0.25	0.20	0.17	0.17	0.13	0.20	0.25	0.17	0.25	2.8
<i>Experience</i>	4	1	0.33	0.33	0.20	0.14	3	2	3	3	17.0
Kepemimpinan Kelompok	5	3	1	0.25	0.25	0.20	2	0.50	0.33	4	16.5
Percaya Diri	6	3	4	1	6	0.50	4	3	2	6	35.5
Kerja Sama	6	5	4	0.17	1	0.33	2	2	0.50	4	25.0
Peduli Terhadap Ketelitian & Keakuratan	8	7	5	2	3	1	3	6	5	7	47.0
Pemikiran Analitis	5	0.33	1	0.25	0.50	0.33	1	0.33	0.33	3	11.6
Fleksibilitas	4	0.50	2	0.33	0.50	0.17	3	1	0.25	0.25	12.0
Orientasi Pelayanan Pelanggan	6	0.33	3	0.50	2	0.20	3	4	1	4	24.0
<i>Planning/Coo rdinating</i>	4	0.33	0.25	0.17	0.25	0.14	0.33	4	0.25	1	10.7
JUMLAH											202

Sumber : Data Diolah (2021)

a. Metode Perbandingan Faktor

Metode perbandingan faktor seperti yang terlihat pada tabel 3 digunakan untuk melakukan perbandingan tingkat kepentingan antar compansable factors yang diperoleh dari hasil kuesioner dan diskusi bersama dengan pemilik UKM Konveksi XYZ. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa faktor dengan bobot tertinggi yaitu faktor peduli terhadap ketelitian & keakuratan dengan poin 47,0 dan bobot terendah yaitu faktor education dengan poin 2,8. Pehitungan bobot ini nanti dapat digunakan dalam menentukan job value dari setiap jabatan.

b. Metode Peringkat

setelah melakukan pembobotan melalui metode perbandingan faktor, maka selanjutnya adalah melakukan perhitungan job values dari setiap jabatan yang diperoleh dari nilai bobot dikali nilai perjabatan. Nilai perjabatan sendiri diperoleh berdasarkan skala kepentingan dalam skala 1 sampai 9 (Susilo, 2015) yang ditetapkan

melalui diskusi bersama pemilik UKM Konveksi XYZ. Setelah itu jabatan diurutkan berdasarkan job values tertinggi dan tingkat kepentingannya bagi UKM Konveksi XYZ. Hasil perhitungan job values dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Job Value UKM XYZ

Jabatan	Job Value	Grade
<i>General Manager</i>	967	IV
CMO	709	III
<i>Head of Production</i>	573	
<i>Head of Opration</i>	573	II
Koordinator Penjahit	559	
Penjahit	387	
Staf <i>Finishing</i>	382	
Staf <i>Cutting</i>	370	
Staf Samping	370	
Staf <i>Quality Control</i>	346	I
Staf <i>Finance</i>	299	
Staf Admin Bahan	299	
Staf Admin Sampel	299	
Staf <i>Warehouse</i>	299	
Staf <i>Customer Service</i>	252	
Jumlah	6686	

Sumber : Data Diolah (2021)

Setelah dilakukan perhitungan job value seperti pada tabel 4, diperoleh jabatan dengan nilai tertinggi yaitu *General Manager* dan nilai terendah *Staf Customer Service*.

6. Salary Mapping

Menurut Rizaldy (2020), Salary mapping dipengaruhi oleh deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, *compensable factor*, klasifikasi serta evaluasi jabatan. Penyesuaian struktur gaji yang baru tidak boleh mengalami penurunan dari gaji pokok karena akan berdampak pada produktivitas dan kepuasan karyawan. *Mid to mid* dan *range spread* dapat menjadi alat untuk mengukur struktur gaji. *Range spread* merupakan karakteristik dari struktur gaji yang menunjukkan jarak antara nilai minimum dan maksimum kisaran gaji. Sedangkan *mid to mid* adalah karakteristik dari desain struktur gaji yang menunjukkan perbedaan persentase antara nilai titik tengah dari kisaran gaji yang berdekatan.

Rumus *Rangespread* :

$$\frac{\text{Batas max gaji} - \text{batas min gaji}}{\text{Batas min gaji pada level jabatan}}$$

Rumus *mid to mid* :

$$\frac{\text{Gaji mid A} - \text{gaji mid B}}{\text{Gaji mid B}}$$

Penjelasan pada tabel 5 merupakan salary mapping UKM Konveksi XYZ sebelum dilakukan pembenahan. Pada tabel 5 terlihat bahwa gaji pada UKM Konveksi XYZ saat ini belum ideal karena pada seluruh jabatan nilai mid to mid memiliki nilai yang lebih besar dari nilai range spread. Jarak dari satu level ke satu level jabatan lain cukup jauh sehingga kenaikan gaji yang terjadi cukup ekstrem.

Untuk memperbaiki struktur gaji awal UKM Konveksi XYZ, maka dilakukan pembenahan gaji menggunakan adhered dan overlapping. Lalu dari kedua metode ini akan dipilih mana yang paling ideal untuk diterapkan pada UKM Konveksi XYZ menyesuaikan dengan kondisi UKM untuk memperoleh keadilan internal.

7. Pembenahan Struktur gaji dengan Metode *Adhered*

Pada tabel 6 merupakan hasil *salary mapping* setelah dilakukan pembenahan menggunakan *metode adhered*.

Pada *metode adhered* nilai *Spread* sudah lebih besar dari nilai *mid to mid* sehingga sudah dapat dikatakan ideal. Penentuan gaji minimum sebesar Rp. 2.500.000 sesuai gaji terendah pada struktur awal sebelum dibenahi dengan nilai spread 20%. Lalu setelah itu dilakukan penentuan gaji maksimum dengan menjumlahkan gaji minimum dengan gaji minimum yang telah dikalikan dengan nilai spread. Pada metode *Adhered* nilai minimum pada *grade* selanjutnya diperoleh dari nilai maksimum pada *grade* sebelumnya. Sedangkan untuk menentukan nilai *mid to mid* diperoleh dengan cara mengurangi nilai *mid point* di atasnya dengan nilai *mid point* di bawahnya. Grafik struktur gaji metode *adhered* dapat dilihat pada gambar 4.

Tabel 5. Salary Mapping Awal UKM XYZ

Jabatan	Total Karyawan	Total gaji	Min	Average	Max	Mid to Mid	Spread	Ket
General Manager	1	Rp5.500.000	Rp5.500.000	Rp5.500.000	Rp5.500.000	38%	0%	KI
CMO	1	Rp4.000.000	Rp4.000.000	Rp4.000.000	Rp4.000.000	60%	0%	KI
Head	3	Rp7.500.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000	0%	0%	KI
Staff	16	Rp40.000.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000		0%	KI

Ket : I=Ideal, KI=Kurang Ideal

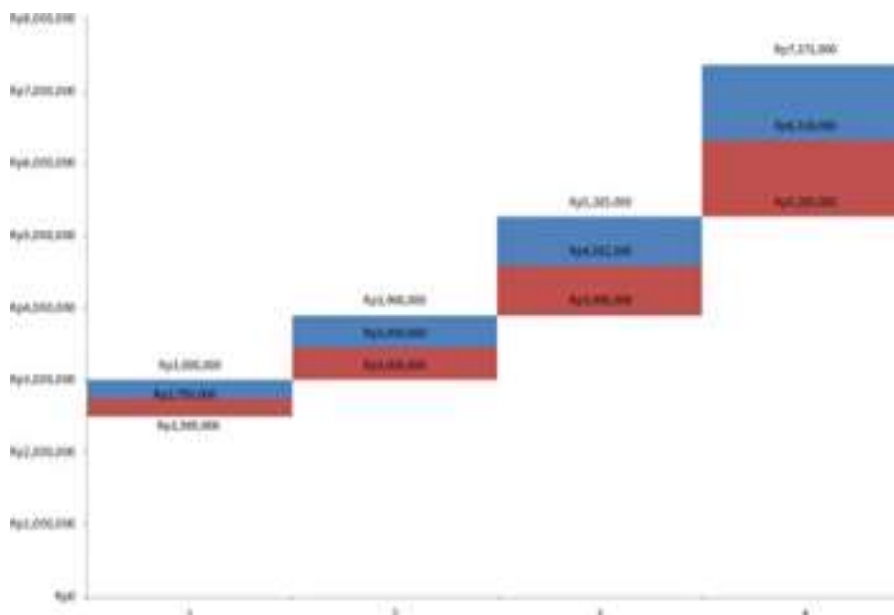
Sumber : Data Diolah (2021)

Tabel 6. Salary Mapping Adhered

Jabatan	Total Karyawan	Min	Mid Point	Max	Mid to Mid	Spread
General Manager	1	Rp5.265.000	Rp6.318.000	Rp7.371.000	38%	40%
CMO	1	Rp3.900.000	Rp4.582.500	Rp5.265.000	33%	35%

Head	3	Rp3.000.000	Rp3.450.000	Rp3.900.000	25%	30%
Staff	16	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp3.000.000		20%

Sumber : Data Diolah (2021)



Gambar 4. Grafik Adhere

Sumber : Data Diolah (2021)

Pada gambar 4 dapat dilihat bahwa nilai minimum pada grade 1 yaitu sebesar Rp. 2.500.000 dengan nilai mid point Rp. 2.750.000 dan nilai maksimum Rp. 3.000.000. Pada grade 2 nilai mengalami peningkatan yaitu nilai minimum sebesar Rp3.000.000 dengan nilai mid point Rp. 3.450.000 dan nilai maksimum Rp3.900.000. Grade 3 nilai minimum sebesar Rp. 3.900.000, mid point Rp. 4.582.500 dan nilai maksimum Rp5.265.000. Sementara pada grade terakhir/grade 4 nilai minimum sebesar RP. 5.265.000, mid point Rp. 6.318.000 dan nilai maksimum sebesar Rp7.371.000. Nilai minimum pada setiap grade diperoleh dari nilai maksimum pada grade sebelumnya sehingga nilai gaji saling berhimpitan seperti yang terlihat pada gambar 4.

8. Pembentukan Struktur gaji dengan Metode Overlapping

Pada tabel 7 merupakan hasil *salary mapping* setelah dilakukan pembentukan menggunakan metode *overlapping*.

Tabel 7. Salary Mapping Overlapping

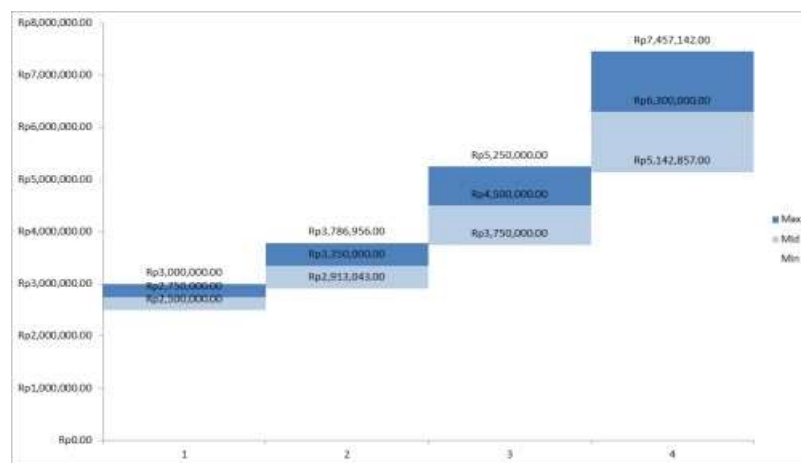
Jabatan	Total Karyawan	Min	Mid Point	Max	Mid to Mid	Spread
General Manager	1	Rp5.142.857	Rp6.300.000	Rp7.457.142	40%	45%
CMO	1	Rp3.750.000	Rp4.500.000	Rp5.250.000	34%	40%
Head	3	Rp2.913.043	Rp3.350.000	Rp3.786.956	22%	30%

Staff	16	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp3.000.000	20%
-------	----	-------------	-------------	-------------	-----

Sumber : Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 7, terlihat bahwa pembenahan gaji menggunakan metode *overlapping* memiliki perbedaan dengan *Adhered*. Nilai minimum pada *grade* selanjutnya memiliki nilai yang lebih rendah dari nilai maksimum pada *grade* sebelumnya atau saling berhimpitan. Dalam perhitungan *overlapping* penentuan gaji minimum pada *grade* 1 mengacu pada gaji minimal pada struktur awal. Setelah menentukan gaji minimum pada *grade* 1, perlu untuk mencari nilai gaji maksimum *grade* 1 dengan cara menjumlahkan gaji minimum dengan gaji minimum yang telah dikalikan dengan nilai *spread*. Jika gaji minimum dan maksimum telah ditentukan lalu selanjutnya adalah menentukan nilai *mid point* pada *grade*

Jika *mid point* *grade* 1 telah ditentukan, maka selanjutnya adalah menentukan *mid point* pada *grade* di atasnya yang nilainya dapat disesuaikan dengan kebijakan dan kemampuan dari UKM Konveksi XYZ. Lalu tahap terakhir adalah menentukan nilai minimum dengan cara ($mid\ point / (1 + (0,5 * spread))$ pada baris tersebut) dan menentukan nilai maksimum dengan cara menjumlahkan gaji minimum dengan gaji minimum yang telah dikalikan dengan nilai *spread*. Dengan perhitungan *overlapping* diperoleh struktur gaji yang sudah ideal dengan nilai *spread* lebih besar dari nilai *mid to mid*. Hasil perhitungan *overlapping* dapat dilihat melalui ilustrasi grafik pada gambar 5.



Gambar 5. Grafik *Overlapping*

Sumber : Data Diolah (2021)

Pada gambar 5, terlihat bahwa terjadi tumpang tindih antara gaji maksimum *grade* sebelumnya dengan gaji minimum pada *grade* setelahnya. Pada *Grade* 1 nilai minimum sebesar Rp 2.500.000 dengan nilai *mid point* Rp2.750.000 dan nilai maksimum Rp 3.000.000. Lalu pada nilai minimum *grade* 2 lebih kecil dari nilai maksimum pada *grade* pertama yaitu sebesar Rp2.913.043 dengan nilai *mid point* Rp3.350.000 dan nilai maksimum Rp3.786.956. Untuk *grade* selanjutnya dilakukan melalui perhitungan yang sama dan diperoleh hasil seperti pada gambar 5.

9. Implikasi Manajerial

Setelah dilakukan pembenahan struktur gaji menggunakan metode *Adhered* dan *overlapping*, perlu dilakukan perbandingan kedua metode tersebut dengan struktur gaji awal untuk mengetahui selisih gaji yang dikeluarkan perusahaan sehingga dapat menentukan metode mana yang paling ideal untuk diimplementasikan. Perbandingan struktur gaji awal dengan masing-masing metode dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Salary Structure sebelum dan sesudah pembenahan

Jabatan	Gaji Pokok Awal	Gaji Pokok Baru dengan <i>Adhered</i>	Gaji Pokok Baru dengan <i>Overlapping</i>
GRADE I			
General Manager	Rp5.500.000	Rp6.318.000	Rp6.300.000
GRADE II			
CMO	Rp4.000.000	Rp4.582.500	-Rp4.500.000
GRADE III			
Head of Production	Rp2.500.000	Rp3.450.000	Rp3.400.000
Head of Opration	Rp2.500.000	Rp3.450.000	Rp3.400.000
Koordinator Penjahit	Rp2.500.000	Rp3.450.000	Rp3.400.000
GRADE IV			
Penjahit 1	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 2	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 3	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 4	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 5	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 6	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Penjahit 7	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Finishing</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Cutting</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Sampling</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Quality Control</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Finance</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf Admin Bahan	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf Admin Sampel	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Warehouse</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Staf <i>Customer Service</i>	Rp2.500.000	Rp2.750.000	Rp2.750.000
Jumlah	Rp57.000.000	Rp65.250.500	Rp65.000.000

Sumber : Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel berikut, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan struktur gaji sebelum dibenahi dan setelah dibenahi baik menggunakan metode *adhered* atau *overlapping*. Pada metode *adhered* total gaji yang dihasilkan sebesar Rp65.250.500 dan memiliki selisih sebesar Rp8.250.500 dengan gaji awal. Sedangkan pada metode

overlapping total gaji yang dihasilkan sebesar Rp65.000.000 dan memiliki selisih sebesar Rp8.000.000 dari gaji awal.

Besaran selisih dengan gaji awal antara metode *adhered* dengan *overlapping* tidak jauh berbeda sehingga kedua metode ini dapat digunakan oleh UKM Konveksi XYZ dalam membenahan struktur gaji yang ada. Namun, jika mempertimbangkan dana yang dimiliki UKM peneliti merekomendasikan menggunakan metode *overlapping* karena jumlah gaji yang dikeluarkan lebih rendah. Selain itu, pada metode *overlapping* dalam penentuan *mid point* dapat disesuaikan dengan kebijakan dan kemampuan perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perumusan *compensable factors*, faktor yang menjadi penentu dalam menentukan upah pada UKM XYZ adalah pendidikan, pengalaman, kepemimpinan kelompok, percaya diri, kerja sama, peduli terhadap ketelitian.

Pemikiran analitis, fleksibilitas, orientasi pelayanan pelanggan, dan *planning/coordinating* Peduli terhadap ketelitian dan keakuratan menjadi sub faktor yang paling berpengaruh dalam perumusan kompensasi dengan nilai bobot 47 di UKM XYZ karena bisnis konveksi ini membutuhkan ketelitian dan keakuratan yang sangat tinggi untuk menjalankan kerjanya, sedangkan pendidikan menjadi sub faktor yang paling tidak berpengaruh dengan nilai bobot 2,8 di UKM ini karena pendidikan tidak terlalu dibutuhkan dalam menjalankan bisnis ini.

Evaluasi jabatan pada UKM XYZ menggunakan dua metode yang berbeda, yaitu metode perbandingan faktor dan metode peringkat. Setelah didapatkan bobot dari perhitungan menggunakan metode perbandingan faktor, didapatkan nilai *job value* dengan cara mengalikan bobot dengan nilai perjabatan dengan menggunakan metode peringkat.

Salary mapping dilakukan dengan menggunakan metode *adhered* dan metode *overlapping*. Hasil *salary mapping* yang didapatkan berubah menjadi lebih ideal daripada sebelumnya dengan menggunakan kedua metode tersebut. Dari kedua metode ini, penulis merekomendasikan UKM XYZ menggunakan metode *overlapping* karena total gaji yang dikeluarkan lebih rendah dibandingkan metode *adhered*. Selain itu, penetapan *mid point* metode *overlapping* dapat menyesuaikan kebijakan dan kemampuan perusahaan sehingga bisa menyesuaikan dengan keadaan pendapatan perusahaan nantinya.

Bibliografi

- Adi, M. K. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SENTRAL SUPEL PERKASA di Surabaya*. Universitas Katolik Darma Cendika.
- Andriani, N. (2017). *Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen Dan Kepribadian Wirausaha Terhadap Kinerja Manajerial*. Universitas Katolik Musi Charitas.
- Firmansyah, M. A. (2019). *Penyusunan Dan Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, Dan Menengah (Studi Kasus Pada Toko Meubel Zulfa Galery)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, 7(2).
- Hidayat, Z. (2015). *Memanager Performance Karyawan dengan Pemberian Kompensasi*. WIGA-Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, 5(1), 18–27.
- Khoe, F. N. (2013). *Hak pekerja yang sudah bekerja namun belum menandatangani perjanjian kerja atas upah ditinjau berdasarkan Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan*. Calyptra, 2(1), 1–12.
- Kristiawan, H. O., Frisky, I. P., Nugroho, I. M. A., Azzahra, F., & Zahra, A. L. (2021). Analisis Sistem Kompensasi UKM XYZ dengan Metode Adhered dan Overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(12), 2303–2316. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i12.348>
- Nurmiyati, E. (2011). *Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah*.
- Pandiangan, B. (2017). *Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT EDP Multi Medan*. JURNAL MUTIARA MANAJEMEN, 2(1), 118–128.
- Rumere, L. O., Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2016). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Manado*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 4(1). <https://doi.org/10.35797/jab.4.1.2016.11278.%25p>
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2019). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 137–146. [10.31002/rep.v4i2.1952](https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1952)
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi.
- Susilo, F. S. (2015). *Analisa Kebijakan Remotisasi PLTA Terhadap Perencanaan Manajemen SDM Berdasarkan Pemetaan Beban Kerja Dan Hay Method Pada Up Brantas, PT. PJB-Analysis Of Hydropower Remoting Policy On Human Resource Management Planning Based On Workload Mapping And Hay Method At Up Brantas, PT. PJB*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Syafruddin, M. R. A., Saputri, D. A., Zahro, V. L., Zega, N. A. P., & Sugiarti, M. (2021).

Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Umkm Studi Kasus: PT XY di Depok, Jawa Barat. KOLEGIAL, 9(2), 196–213.

- Triyono, R., Razak, R. G., Rahman, Z. R. D., Syafa'ah, L. A., & Afifah, N. N. (2021). Analisis Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada UMKM Sang Surya. *Jurnal Cakrawala Ilmiah, 1(3), 381–394.* <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawalaindonesia.v1i3.617>
- Zulkarnaen, W., & Herlina, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 2(2), 90–114.* <https://doi.org/10.31955/jimea.vol2.iss2.pp90-114>