

ANALISIS SISTEM KOMPENSASI BERBASIS JOB VALUE PADA UMKM ADSO

**Sarah Juliana, Ayu Novitasari, Olga Agusta Erdani, Devina Carrisa, Lindawati
Kartika**

Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
sarahjuliana@apps.ipb.ac.id, novitasari4ayu@apps.ipb.ac.id,
olgaagustaolga@apps.ipb.ac.id, devina1500carrisa@apps.ipb.ac.id, linda@apps.ipb.ac.id

Abstrak

Sistem kompensasi adalah sebuah strategi yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memberikan gaji, tunjangan, bonus, dan penghargaan lainnya kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka. Namun, seringkali UMKM mengalami kendala dalam mengelola keuangan dan sumber daya manusia, termasuk dalam hal memberikan kompensasi kepada karyawan. Tujuan penelitian ini adalah (1) membandingkan ump dan umk terhadap gaji karyawan (2) mengembangkan job grading dan job value bagi karyawan UMKM ADSO berdasarkan compensable factor menurut jurnal ilmiah (3) mengevaluasi perbaikan sistem kompensasi yang tepat dan efektif untuk diterapkan di UMKM ADSO. Data dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, data primer diperoleh melalui wawancara langsung dan hasil kuesioner serta data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan laporan terkait. Metode yang digunakan adalah pemetaan gaji yang dianut, dan pemetaan gaji yang tumpang tindih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 10 faktor yang dapat dikompensasikan yang menjadi faktor penilaian pekerjaan yang menjadi dasar pemberian kompensasi. Semua faktor dibagi menjadi 3 bagian menurut metode Hay, yaitu know-how, pemecahan masalah, dan akuntabilitas. Hasil desain reformasi gaji yang telah didapatkan dapat digunakan sebagai sistem penggajian baru perusahaan. Metode yang digunakan adalah pemetaan gaji yang dianut, dan pemetaan gaji yang tumpang tindih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 10 faktor yang dapat dikompensasikan yang menjadi faktor penilaian pekerjaan yang menjadi dasar pemberian kompensasi. Semua faktor dibagi menjadi 3 bagian menurut metode Hay, yaitu know-how, pemecahan masalah, dan akuntabilitas. Hasil desain reformasi gaji yang telah didapatkan dapat digunakan sebagai sistem penggajian baru perusahaan.

Kata Kunci: *evaluasi pekerjaan, faktor kompensasi, nilai pekerjaan, pemetaan gaji, UMKM.*

How to cite:	Sarah Juliana, Ayu Novitasari, Olga Agusta Erdani, Devina Carrisa, Lindawati Kartika (2023), Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada UMKM Adso , (5) 7, https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2420
E-ISSN:	2684-883X
Published by:	Ridwan Institute

Abstract

The compensation system is a strategy used by an organization to provide salaries, benefits, bonuses and other rewards to employees as a form of appreciation for their performance. However, SMEs often experience problems in managing finances and human resources, including in terms of providing compensation to employees. This study will discuss the improvement of compensation in accordance with the method point system with company policy. The studied company is a company that is engaged in the automotive field that focuses on used-vehicle transactions, sale of spare parts, and vehicle services. The purpose of this research is (1) to compare the UMP and UMK to employee salaries (2) to develop job grading and job values for employees of ADSO SMEs based on compensable factors according to scientific journals (3) to evaluate compensation system improvements that are appropriate and effective to be implemented in ADSO SMEs. The data in this study are quantitative, primary data obtained through direct interviews and the results of questionnaires and secondary data obtained through literature studies and relevant reports. The method used is salary mapping adhered, and salary mapping overlapping. The result of the research shows that there are 10 compensable factors that become the job evaluation factors that form the basis for compensation. All factors are divided into 3 parts according to Hay's method, namely know-how, problem solving, and accountability. The results of the salary reform design that have been obtained can be used as the company's new payroll system.

Keywords: *job evaluation, compensable factor, job value, salary mapping, SMEs*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor usaha yang memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara (Azhari & Wicaksono, 2017). Namun, seringkali UMKM mengalami kendala dalam mengelola keuangan dan sumber daya manusia, termasuk dalam hal memberikan kompensasi kepada karyawan (Erwinsyah, 2015). Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM, baik dari segi keuangan maupun sumber daya manusia.

Sistem kompensasi adalah sebuah strategi atau rencana yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memberikan gaji, tunjangan, bonus, dan penghargaan lainnya kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka. Tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, dan merasa dihargai oleh perusahaan.

Haditya (2017) menjelaskan pemberian kompensasi memang dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan dan operasional perusahaan secara keseluruhan seperti halnya cara berpikir karyawan, karyawan yang loyal untuk perusahaan, motivasi

seorang karyawan, serta adanya pengaruh biaya-biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Gaji yang layak dan adil adalah gaji kepada pegawai yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Secara umum, ada tiga jenis penggajian yang digunakan oleh perusahaan yaitu *pay for performance*, *pay for position*, dan *pay for people* (Kartika et al., 2016). *Pay for people* adalah semua hak yang diterima pegawai dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai. *Pay for performance* adalah penerimaan karyawan berdasarkan penilaian kinerjanya dalam jangka waktu tertentu. *Pay for position* adalah penerimaan pegawai berdasarkan jenjang jabatan, setiap jenjang jabatan memiliki bobot yang berbeda berdasarkan faktor dominan.

Penelitian ini memiliki fokus menganalisis bagaimana perumusan *job grading* dan *job value* untuk karyawan UMKM ADSO berdasarkan pada *compensable factor* menurut jurnal ilmiah, evaluasi perbaikan sistem kompensasi yang tepat dan efektif untuk diterapkan di UMKM ADSO.

Berdasarkan uraian tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah menyusun *job grading* dan *job value* karyawan UMKM ADSO berdasarkan *compensable factor* menurut jurnal ilmiah, melakukan evaluasi perbaikan sistem kompensasi yang tepat dan efektif untuk diterapkan di UMKM ADSO. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada pembahasan sistem kompensasi finansial dengan sampel karyawan UMKM ADSO berdasarkan *job value*. Data kompensasi juga berupa gaji pokok yang akan diteliti dan dievaluasi menggunakan *adhered* dan metode *overlapping*.

Evaluasi adalah suatu bagian pada sistem manajemen, yakni perencanaan perorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Tanpa evaluasi, seseorang atau organisasi tidak mengetahui bahwa kondisi obyek evaluasi dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan hasil (Prayoga & Nursari, 2020).

Evaluasi kerja ialah kegiatan mengukur kinerja atau prestasi sebuah organisasi, kelompok, atau individu. Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan dalam proses penilaian kinerja, evaluasi, dan pengukuran berdasarkan evaluasi kinerja tersebut dapat meningkatkan kinerja di masa mendatang (Maharani, 2020). Evaluasi kerja adalah proses penilaian pada suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain baik di dalam maupun di luar organisasi untuk dijadikan tolak ukur dalam menentukan upah/kompensasi.

Evaluasi adalah pendapat dari suatu kebijakan yang dimana sebenarnya memiliki nilai berdasarkan hasil dari tujuan atau sasaran sesuai dengan kebijakan tersebut. Hal terakhir dari proses kerja ialah evaluasi kinerja yang dapat membantu seorang pimpinan dalam membuat suatu keputusan kebijakan. Menurut (Fitriani et al., 2020), terdapat beberapa fungsi dari evaluasi, yaitu:

- a. Memberikan informasi yang benar atau valid tentang efektivitas kebijakan, program, dan kegiatan, khususnya tentang seberapa baik kebutuhan, nilai dan peluang yang

terpenuhi. Evaluasi dapat mengungkapkan keberhasilan tujuan, sasaran, dan targetnya.

- b. Berpartisipasi dalam klarifikasi dan kritik. Evaluasi mendorong klarifikasi dan kritik terhadap tujuan dan nilai-nilai di baliknya. Nilai-nilai terbukti dalam menentukan tujuan dan sasaran dan menindaklanjutinya.
- c. Berkontribusi pada penerapan metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang ketidakcukupan kinerja kebijakan, program dan kegiatan membantu untuk merumuskan kembali kebijakan, program dan kegiatan Evaluasi juga dapat memberikan rekomendasi untuk mengidentifikasi alternatif kebijakan yang berguna untuk mengganti kebijakan yang ada dengan alternatif kebijakan lainnya.

Kompensasi ialah salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi adalah merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja.

Kompensasi ialah jaringan yang kompleks dari berbagai sub proses yang tujuannya adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan baik untuk melakukan pekerjaan maupun memotivasi mereka untuk mencapai efisiensi yang diinginkan. Bagian dari proses ini termasuk membayar upah. Pemberian kompensasi pelengkap seperti pembayaran asuransi, cuti, sakit, dan lain sebagainya (Handoko, 1991).

“*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*” adalah pemberian imbalan yang adil dan pantas kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung, secara finansial dan natura, atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Davis & Werther, 1996). Kompensasi ini sudah ditentukan sebelumnya dan diketahui agar pegawai mengetahui dengan pasti jumlah kompensasi yang akan diterimanya (Simanjuntak, 1993).

Tiga jenis kompensasi secara garis besar menurut Nawawi dalam (Priansa, 2017) adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi Tidak Langsung Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Program penghargaan kompensasi harus ditentukan secara adil dan tepat serta sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Prinsip keadilan harus diperhatikan dengan sebaik-baiknya, agar remunerasi yang dibayarkan meningkatkan gairah dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2014).

Dalam menyusun sistem kompensasi atas dasar kompetensi, salah satu kerangka kerja (*framework*) yang dapat digunakan adalah teori Hay System. Menurut *framework* Hay

System, skala gaji, tunjangan, bonus tidak disusun atas dasar minimal standar upah minimum dan tingkat inflasi, tetapi berdasarkan kinerja karyawan dan perusahaan (Yusuf, 2014). Metode Hay System menilai setiap jabatan berdasarkan konten yang dihasilkan untuk membantu menciptakan ekuitas internal (Purnama et al., 2018). Menurut (Mu'minin et al., 2018), dalam Hay System terdapat tiga kriteria yang masing-masing kriterianya terbagi kembali menjadi beberapa sub kriteria. Hay System dinilai memiliki kelebihan dan lebih sesuai untuk melakukan deskripsi pekerjaan dan syarat kualifikasi pekerjaan karena framework ini bersifat objektif dalam mengukur jabatan dan lebih fleksibel dengan menggunakan beberapa faktor yang kemudian faktor tersebut dijabarkan kembali melalui berbagai atribut dan level (Indrayana et al., 2017).

Framework Hay System membagi kriteria menjadi tiga faktor dasar yang umum untuk semua pekerjaan, yaitu *Know How*, *Problem Solving*, dan *Accountability* (Mu'minin et al., 2018).

1. *Know-How*, didefinisikan sebagai sekumpulan atau jumlah pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dituntut untuk menyelesaikan sebagian pekerjaan perusahaan (Maretiyasari & Hariyanto, 2022)
2. *Problem Solving*, didefinisikan sebagai kemampuan berpikir yang diperlukan dalam sebuah *jobdesk* berbentuk aktivitas atau kegiatan analisis, penalaran, evaluasi, merangkai hipotesis, dan menyimpulkan (Mu'minin et al., 2018).
3. *Accountability*, dapat diartikan sebagai faktor yang diadopsi untuk mengukur tingkat pengendalian terhadap SDM dan SOP yang berlaku, serta dampak atau konsekuensi yang diterima sebagai hasil pekerjaan (Syahidah & Trisyulianti, 2020).

Pemetaan upah menghubungkan kategori klasifikasi upah dengan jenis pekerjaan. Kategori klasifikasi gaji adalah kelompok di mana karyawan dibagi menurut posisi mereka. Setiap deskripsi posisi atau pengumuman diberi kategori jenis tugas. Jenis ini ditentukan oleh beberapa faktor seperti kondisi kerja, pendidikan, gaji, beban kerja, tunjangan, dll. Pemetaan gaji adalah langkah di mana rentang persentase dan gaji rata-rata dan rata-rata ditentukan dari satu lokasi ke lokasi lain. Dengan bantuan pemetaan gaji, dibuat analisis yang menjelaskan perbedaan persentase dan kisaran gaji rata-rata dan median dari posisi yang berbeda ke posisi lain (Regina & Kartika, 2016). Berikut ini adalah langkah-langkah untuk melakukan survei gaji yang darinya kita bisa mendapatkan rata-rata, nilai range spread, median, dan titik tengah.

$$\text{Average} = \frac{\text{Total Salary pada suatu jabatan}}{\text{Total karyawan pada suatu jabatan}}$$

Jika sudah memiliki rata-rata, dapat melihat rentang dan rata-rata dan median

$$\text{Range spread} = \frac{\text{Batas max gaji suatu level jabatan} - \text{Batas min gaji suatu level jabatan}}{\text{Batas min gaji suatu level jabatan}}$$

$$\text{Mid to mid} = \frac{\text{Gaji Mid A} - \text{Gaji Mid B}}{\text{Gaji Mid B}}$$

Setelah mengetahui rata-rata rentang dan rata-rata, bandingkan persentase perbedaan antara rata-rata rentang dan rata-rata, di mana syarat struktur gaji yang baik adalah nilai rentang lebih besar dari rata-rata. Jika interval lebih kecil dari interval rata-rata dan varians interval lebih besar dari mean rata-rata, tetapi intervalnya terlalu panjang (tidak signifikan), maka perlu dilakukan perbaikan dan perancangan sistem kompensasi dengan dua cara, yaitu fixed dan overlapping. (tumpang tindih). Hal ini dilakukan untuk menciptakan internal equity yang baik dan mendapatkan kompensasi yang ideal guna menjamin kepuasan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah UMKM merupakan unit usaha produktif yang berdiri sendiri dan dijalankan oleh perorangan atau unit usaha di semua sektor ekonomi. Pada dasarnya, perbedaan antara usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah biasanya didasarkan pada nilai awal aset (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset tahunan rata-rata atau jumlah karyawan tetap (Tambunan, 2012).

Menurut UU No. 20 Tahun 2008 Republik Indonesia tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UKM didefinisikan sebagai:

- a. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik swasta dan/atau perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro yang ditentukan dalam undang-undang ini. Kekayaan bersih mereka tidak melebihi Rp 50.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau omzet tahunan sampai dengan Rp 300.000.000.
- b. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau afiliasi yang memiliki, menguasai, atau menjadi bagian dari usaha menengah atau besar, baik langsung maupun tidak langsung, untuk memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana ditentukan dalam undang-undang ini. Aktiva bersih lebih dari Rp 50.000.000 - sampai dengan Rp 500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan komersial, atau penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 dan sampai dengan Rp 2.500.000.000.
- c. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dikelola oleh orang perorangan atau badan ekonomi yang bukan merupakan anak perusahaan atau afiliasi dari perusahaan yang memiliki, menguasai, atau ikut serta secara langsung dengan usaha kecil atau usaha besar. kekayaan bersih atau pendapatan penjualan tahunan berdasarkan Undang-undang ini. Aset bersih lebih dari Rp 500.000.000 sampai dengan Rp 10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan

komersial, atau dengan penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000 sampai dengan Rp 50.000.000.

Menurut Bank Dunia, UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis berdasarkan banyaknya jumlah pekerja, yaitu:

1. Usaha Mikro memiliki jumlah karyawan 10 karyawan
2. Usaha Kecil memiliki jumlah karyawan 30 karyawan dan Usaha Menengah memiliki jumlah karyawan hingga 300 karyawan.

Secara garis besar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah usaha yang menghasilkan barang dan jasa dari bahan baku primer dengan menggunakan sumber daya alam, bakat dan kesenian tradisional daerah setempat.

UKM dicirikan oleh bahan baku yang mudah didapat, penggunaan teknologi yang biasa sehingga transfer teknologi mudah, keterampilan biasanya spesifik dari generasi ke generasi, padat karya atau mengikutsertakan tenaga kerja yang cukup banyak. , peluang pasarnya cukup besar. Secara garis besar produk mereka sebagian besar terserap di pasar lokal atau domestik dan sebagian lainnya terbuka untuk potensi ekspor, barang-barang tertentu memiliki karakteristik yang terkait dengan karya budaya daerah setempat dan secara ekonomi menguntungkan mengikutsertakan masyarakat sekitar yang mengalami ekonomi lemah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di UMKM ADSO yang merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang f&b yang berdiri pada tahun 2022 dan terletak di Kota Bogor, Jawa Barat. Responden pada penelitian ini yaitu 22 karyawan yang terdiri dari satu karyawan manajer, satu karyawan *financial controller*, satu karyawan *head kitchen*, satu karyawan *logistic supervisor*, satu karyawan staff administrasi, enam karyawan *kitchen*, dua karyawan *barista*, dua karyawan *cashier*, lima karyawan *waiters*, dan dua karyawan *dishwasher*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara memperolehnya yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer ialah peneliti melakukan observasi pada UMKM ADSO, wawancara langsung dan penyebaran kuesioner terhadap Owner dan pegawai UMKM ADSO. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data sekunder ialah peneliti menggunakan jurnal, skripsi, atau data yang diperoleh dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, kami menggunakan analisis Pemetaan Gaji dan metode sistem poin sebagai metode pengolahan dan analisis data untuk menyusun sistem model sistem kompensasi nilai pekerjaan di perusahaan xyz. Menurut (Azhari & Wicaksono, 2017), dalam sistem poin, para ahli memberikan dan memetakan nilai angka untuk faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan dan jumlah nilai yang telah dipetakan akan

memberikan penilaian secara kuantitatif terhadap nilai relatif pekerjaan tersebut. Langkah-langkah metode sistem poin adalah:

1. Seleksi UKM,
2. Mengidentifikasi faktor kompensasi berdasarkan bisnis inti,
3. Tetapkan level dan tentukan setiap faktor yang dapat dikompensasi,
4. Menentukan bobot masing-masing faktor dengan Analytical Hierarchy Process (AHP),
5. Tentukan nilai poin dari masing-masing faktor,
6. Hitung nilai pekerjaan dari setiap judul pekerjaan,
7. Menentukan peringkat pekerjaan,
8. Menghitung pemetaan gaji pokok setiap tingkatan dengan metode *adhered* dan metode *overlapping*,
9. Menentukan sistem kompensasi yang ideal untuk UMKM ADSO

Langkah ini dilakukan dengan tujuan untuk mencapai keadilan internal dan keidealan kompensasi sehingga karyawan merasa puas dan kinerja meningkat. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan masukan bagi UMKM ADSO dalam meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

A. Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari data karakteristik responden yang diperoleh dari kuesioner dapat dituliskan seperti tabel 1

Tabel 1
Karakteristik Responden

No	Jabatan	Pendidikan Terakhir		
		SMA/SMK	D3	S1
1	Manajer			1
2	Financial Controller			1
3	Kepala Kitchen			1
4	Logistic Supervisor			1
5	Staff Administrasi		1	

6	Barista	2
7	Kitchen	6
8	Waiters	5
9	Cashier	2
10	Dishwasher	2
Total		17
		1
		4

Sumber: Data diolah (2023)

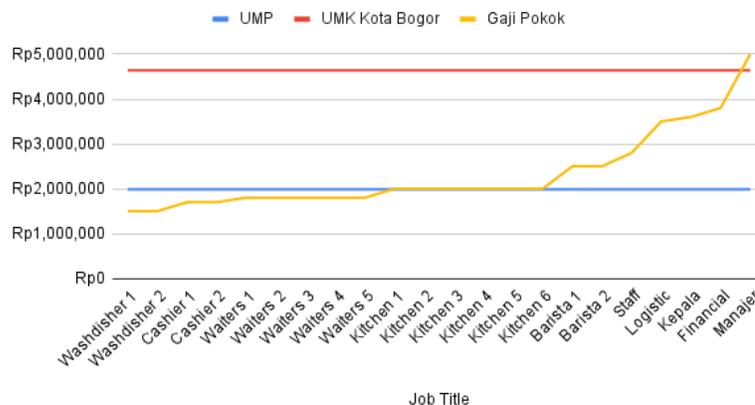
Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa pada UMKM ADSO terdapat 22 pekerja dengan 10 posisi, dimana masing-masing posisi membutuhkan pendidikan S1 untuk posisi manajer, *financial controller*, kepala *kitchen*, dan *logistic supervisor*; D3 untuk staff administrasi; SMA/SMK Sederajat untuk 2 barista, 6 *kitchen*, 5 *waiters*, 2 *cashier*, dan 2 *dishwasher*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Perbandingan UMK dan UMP terhadap Gaji Pokok

Dari gaji pokok 22 karyawan pada UMKM ADSO yang dibandingkan dengan UMK Kota Bogor sebesar Rp 4.639.429 dan UMP Jawa Barat sebesar Rp 1.986.670 dapat dijelaskan pada grafik berikut.

Gambar 1
Perbandingan gaji pokok UMKM ADSO dengan UMK dan UMP



Berdasarkan grafik di atas, maka dapat disimpulkan hampir semua karyawan memiliki gaji di bawah UMK Kota Bogor kecuali manajer. Hanya manajer yang gajinya di atas UMK Kota Bogor dan UMP Jawa Barat. Mengacu pada analisis awal grading gaji pokok yang dibuat oleh peneliti, semua karyawan yang berada di level 1 memiliki gaji pokok di bawah UMP begitu pun level 2, namun nominal gajinya berada di atas gaji karyawan yang berada di level 1. Lalu yang berada pada level 3 dan level 4 memiliki gaji di atas UMP, tetapi di bawah UMK.

B. *Compensable Factors* pada UMKM ADSO

Compensable factors harus bersifat umum dan universal serta mengandung ciri utama dari jenis pekerjaan (*core business*). Menurut (Ruky, 2002) faktor kompensasi digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai posisi. Dalam membantu menganalisis *compensable factors*, penelitian ini menggunakan pendekatan melalui tiga karakteristik utama yang dikemukakan oleh Korn Ferry Hay Group, yaitu *Know How*, *Problem Solving* dan *Accountability*. *Know How* didefinisikan sebagai jumlah total dari setiap jenis pengetahuan dan keterampilan, tetapi diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang dapat diterima. *Problem Solving* mengacu pada penggunaan pengetahuan untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan memecahkan masalah. *Accountability* didefinisikan sebagai tanggung jawab suatu pekerjaan untuk menghasilkan beberapa hasil dan pentingnya hasil ini bagi organisasi (Hay Management Consultant, 1995).

Sehingga diperoleh 10 faktor beserta sub faktornya, diantaranya:

- a. Pendidikan (A) dengan 5 sub faktor.
- b. Pengalaman kerja (B) dengan 6 sub faktor.
- c. Inisiatif (C) dengan 4 sub faktor
- d. Komunikasi (D) dengan 5 sub faktor.
- e. Kerja Sama (E) dengan 5 sub faktor.
- f. Dampak dan Pengaruh (F) 6 sub faktor.
- g. Usaha fisik (G) dengan 6 sub faktor.
- h. Orientasi Pelayanan Pelanggan (H) dengan 6 sub faktor.
- i. Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas, dan Ketelitian Kerja (I) dengan 4 sub faktor.
- j. Kompleksitas Kerja (J) dengan 3 sub faktor.

C. Penentuan Bobot Faktor dengan Metode AHP

Sebelum menentukan job grading, perlu dilakukan pembobotan dan nilai terhadap faktor-faktor yang telah disusun. Pembobotan dilakukan dengan

menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Pengisian bobot dilakukan dengan berdiskusi dengan incumbent di UMKM ADSO.

Keterangan:

- 1 = Sama Pentingnya
- 3 = Sedikit Lebih Penting
- 5 = Lebih Penting
- 7 = Sangat Lebih Penting
- 9 = Mutlak Lebih Penting
- 2,4,6,8 = Nilai tengah

Tabel 2
Penentuan Bobot Faktor dengan AHP

<i>Compensable factors</i>	Know How					Problem Solving				Accountability		BOBO T
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
A	1	00.20	00.33	00.20	2	00.20	00.14	00.11	00.05	00.25	0,232	
B	5	1	5	1	3	2	1	2	5	3	1,167	
C	3	00.20	1	00.20	00.33	00.02	00.02	00.14	00.05	00.33	0,258	
D	5	1	5	1	3	2	5	00.33	8	2	1,356	
E	00.05	00.33	3	00.33	1	00.33	00.33	00.02	00.33	1	0,317	
F	5	00.05	5	00.50	3	1	2	00.05	4	5	1,118	
G	7	1	5	2	3	00.05	1	00.05	5	3	1,167	
H	9	00.05	7	3	5	2	2	1	4	5	1,618	
I	2	00.02	2	2	3	00.25	00.20	00.25	1	5	0,688	
J	4	00.33	3	00.05	1	00.02	00.33	00.20	00.20	1	0,470	
											8,278	

Berikut adalah langkah-langkah dalam menghitung bobot faktor yang dapat dikompensasi:

1. Pemilik membandingkan faktor yang dapat dikompensasi satu dengan faktor yang dapat dikompensasi dua, dan memberikan bobot berdasarkan tingkat kepentingannya. Dan seterusnya.
2. Setelah bobot di semua kolom, jumlahkan bobot setiap faktor yang dapat dikompensasi. Penentuan *Factor point Value* dan *Job Value*.
3. Langkah selanjutnya adalah menetapkan nilai atau poin ke faktor di setiap posisi yang menunjukkan seberapa penting faktor tersebut untuk setiap posisi. Kemudian tentukan *Job Value* untuk masing-masing posisi. Berikut langkah-langkah dalam penyusunan *Job Value*:
 - a. Beri nilai pada faktor-faktor untuk setiap jabatan, nilai tersebut didasarkan pada tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut bagi pekerjaan tersebut. Pastikan levelnya mencakup semua posisi dalam satu posisi dari posisi tertinggi hingga posisi terendah.
 - b. Setelah menentukan nilai untuk setiap posisi, kalikan setiap nilai poin faktor dengan bobot yang diperoleh pada metode AHP sebelumnya. Kemudian diperoleh nilai pekerjaan untuk setiap posisi.
 - c. Urutkan judul pekerjaan dari tingkat nilai pekerjaan tertinggi ke tingkat terendah.

Tabel 3
Factor Point Value

<i>Job title</i>	Know How				Problem Solving				Accountability	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Manajer	4	4	4	5	5	6	2	6	5	3
Financial Control	4	4	4	3	3	6	1	6	4	3
Kepala Kitchen	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3
Logistic Supervisor	4	3	3	4	4	2	3	4	5	3

Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada UMKM ADSO

Staf										
Administrasi	3	3	4	3	3	2	1	4	4	3
Barista (2)	2	2	1	3	2	3	3	4	3	2
Kitchen (5)	2	2	1	2	3	3	3	4	4	2
Waiters (5)	2	1	1	3	2	3	3	4	3	2
Cashier (2)	2	1	1	3	1	1	2	2	2	1
Dishwasher (2)	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1

Tabel 4
Job Value

<i>Job title</i>	$\Sigma N \times B$ (Job Value)	Jumlah Orang	Total Point	Given		Grade Given
Manajer	912	1	912	796	912	V
Financial Control	789	1	789			
Kepala Kitchen	710	1	710			
Logistic Supervisor	684	1	684	680	796	IV
Staf Administrasi	573	1	573			
Barista (2)	570	2	1141			
Kitchen (5)	561	5	3368	583	680	III
Waiters (5)	542	5	2712	447	583	II
Cashier (2)	350	2	701			
Dishwasher (2)	330	2	660	330	447	I

D. Perencanaan *Job Grading*

Dalam penelitian ini, kami menggunakan metode pemberian nilai. Cara perhitungannya adalah dengan mengurangi nilai bobot total jabatan tertinggi dengan terendah, kemudian dibagi dengan jumlah *grade* yang ada yaitu lima. Pembagian ini berdasarkan tingkatan hirarki yang ada di perusahaan, sehingga didapatkan range untuk interval setiap *grade*.

Berikut langkah-langkah untuk mendapatkan *job grading*:

1. Menghitung interval pada setiap *grade* yang diberikan dengan cara menghitung selisih nilai pekerjaan tertinggi dan terendah kemudian membaginya dengan jumlah *grade* yang akan dibuat.

$$= [(Job Value Tertinggi - Terendah) / 5]$$

$$= [(912 - 330) / 5]$$

$$= 116$$
2. Untuk mendapatkan batas atas dari *given I*, *job value* terendah ditambahkan ke interval nilai *given* yang telah diperoleh sebelumnya.

$$= 330 + 116$$

$$= 447$$
3. Batas atas *given I* digunakan sebagai batas bawah *given II*. Kemudian jika dijumlahkan dengan interval yang diberikan *grade* akan menghasilkan batas atas *grade II*. Demikian seterusnya sampai diperoleh nilai *Given V* dengan interval nilai antara 796 sampai dengan 912. Sehingga diperoleh 5 posisi sebagai berikut :

Tabel 5
Job Grading

<i>Job title</i>	$\Sigma N \times B$ (Job Value)	Given		Grade Given
Manajer	912	796	912	V
Financial Control	789			
Kepala Kitchen	710			
Logistic Supervisor	684	680	796	IV

Staf Administrasi	573			
Barista (2)	570			
Kitchen (5)	561	583	680	III
Waiters (5)	542	447	583	II
Cashier (2)	350			
Dishwasher (2)	330	330	447	I

E. Pemetaan Gaji UMKM ADSO dengan Metode Adhered

Sistem kompensasi yang diterapkan oleh Perusahaan ADSO saat ini dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan Salary Mapping berdasarkan jabatan.

Berdasarkan Tabel 6 di bawah ini, diperoleh hasil sebagai berikut:

- A. Grade V (Manager), Gaji yang diberikan tidak ideal (X).
- B. Grade IV (*Financial Controller*, Kepala Kitchen, *Logistic Supervisor*), Gaji yang diberikan tidak ideal (X).
- C. Grade III (Staf Administrasi, Barista, Kitchen), Gaji yang diberikan sudah ideal (V).
- D. Grade II (Waiters), gaji yang diberikan tidak ideal (X)

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi berupa gaji pada perusahaan ADSO masih belum ideal karena nilai spread yang tidak beraturan dari satu level posisi ke posisi lainnya. Penyimpangan dapat dilihat pada spread pada Grade I dan Grade II nilai spread-nya menurun dari 13.33% ke 0%.

Kesenjangan selanjutnya terlihat pada Mid to Mid pada Grade II, IV, dan V yang lebih besar dari sebarannya. Berdasarkan hal-hal tersebut dapat dikatakan bahwa sistem kompensasi di perusahaan ADSO kurang ideal. Hal ini menunjukkan belum tercapainya keadilan internal dalam perusahaan.

Tabel 6
Salary Mapping Initial

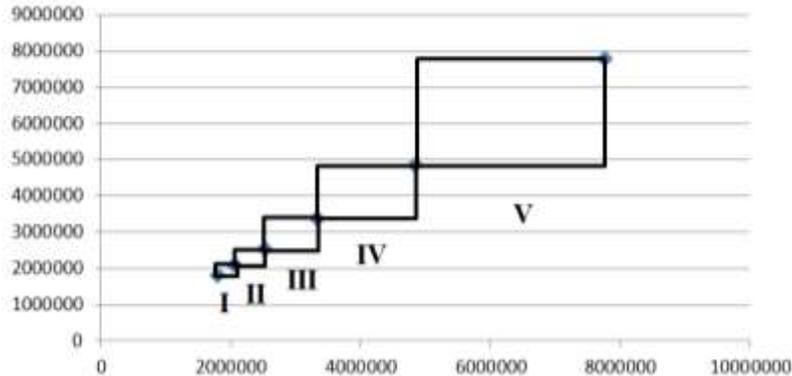
<i>Grade</i>	<i>Total Person</i>	<i>Total Salary</i>	<i>Actual</i>	<i>Ket.</i>
--------------	---------------------	---------------------	---------------	-------------

			<i>Min</i>	<i>Average</i>	<i>Max</i>	<i>Mid to Mid</i>	<i>Spread</i>	
V	1	5.000.0 000	5.000.0 00	5.000.0 00	5.000. 000	37.61%	0.00%	X
IV	3	10.900. 000	3.500.0 00	3.633.3 3	3.800. 000	66.41%	8.57%	X
III	9	19.650. 000	2.000.0 00	2.183.3 33	2.650. 000	21.30%	32.50%	V
II	5	9.000.0 00	1.800.0 00	1.800.0 00	1.800. 000	12.50%	0.00%	X
I	4	6.400.0 00	1.500.0 00	1.600.0 00	1.700. 000		13.33%	
Total	22	50.950. 000						

Tabel 7
Salary Mapping Adhered

<i>Grade</i>	<i>Total Person</i>	<i>Total Salary</i>	<i>New Salary Structure</i>			<i>Increase & Spread</i>		<i>Ket.</i>
			<i>Min</i>	<i>Midpoin t</i>	<i>Max</i>	<i>Mid to Mid</i>	<i>Spread</i>	
V	1	5.000.0 000	4.851.9 25	6.307.5 02	7.763. 080	53.88%	60%	V
IV	3	10.900. 000	3.346.1 55	4.099.0 40	4.851. 925	39.62%	45%	V
III	9	24.812. 055	2.525.4 00	2.935.7 78	3.346. 155	27.77%	33%	V
II	5	10.350. 000	2.070.0 00	2.297.7 00	2.525. 400	18.74%	22%	V

I	4	7.680.000	1.800.000	1.935.000	2.070.000	15%
Total	22	58.742.055				



Gambar 2
Ilustrasi Sistem Kompensasi Metode Adhered (Berhimpit)

Setelah diketahui hasil salary mapping dengan menggunakan *actual salary*, ternyata syarat kompensasi yang diterapkan tidak ideal dan diperlukan perbaikan menggunakan Metode Adhered. Tabel 7 adalah pengaturan kompensasi dengan metode Adhered, menurut data pada tabel, spread dalam operasi sekitar 15-60% dan tingkat spread meningkat sesuai dengan posisi yang dipegang.

Setelah dilakukan reformasi gaji, diperoleh sistem kompensasi yang ideal. Hal ini dapat dilihat dari pertengahan sampai pertengahan setiap grade selalu lebih kecil dari sebarannya. Selain itu selisih interval atau jarak yang diperoleh tidak terlalu jauh dan sesuai dengan ketentuan interval atau jarak yang telah ditentukan.

F. Pemetaan Gaji UMKM ADSO dengan Metode *Overlapping*

Dalam melakukan penyesuaian gaji pada UMKM ADSO, selain menggunakan metode Adhered juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Overlapping*. Perbedaan yang paling mencolok dari metode Adhered adalah nilai maksimum kelas sebelumnya bisa lebih besar dari nilai minimum kelas berikutnya.

Tabel 8 dibawah ini merupakan kompensasi dengan menggunakan metode Overlapping. Berikut langkah-langkah dalam melakukan penyesuaian gaji dengan cara Overlapping:

1. Tentukan gaji minimum untuk posisi di *Grade I*.
 $= [\text{Mid Point Grade I}/(1+0.5*\text{Spread})]$
 $= [\text{Rp } 1.800.000/(1+0.5*15\%)]$
 $= \text{Rp } 1.674.419$
2. Tentukan gaji maksimum di *Grade I* dengan rumus [gaji minimum + (gaji minimum*spread)]
3. Nilai mid point pada metode Overlapping langsung diisi tanpa memberi nilai pada kolom minimal dan maksimal terlebih dahulu. Dalam menentukan nilai mid point, UMKM harus menyesuaikan kemampuannya.
4. Nilai titik tengah pada metode Overlapping langsung diisi tanpa memberi nilai pada kolom minimal dan maksimal terlebih dahulu. Dalam menentukan nilai titik tengah, perusahaan menyesuaikan kemampuannya
5. Tentukan mid to mid dengan rumus [(Mid point pada baris –Mid point dari baris sebelumnya) /Mid point dari baris sebelumnya].
6. Tentukan kolom gaji minimum pada Grade di atas dengan rumus [Mid point / (1+ (0,5*Spread pada baris tersebut)].
7. Tentukan kolom gaji maksimum dengan rumus [Minimum + (Minimum* Spread pada baris tersebut)].

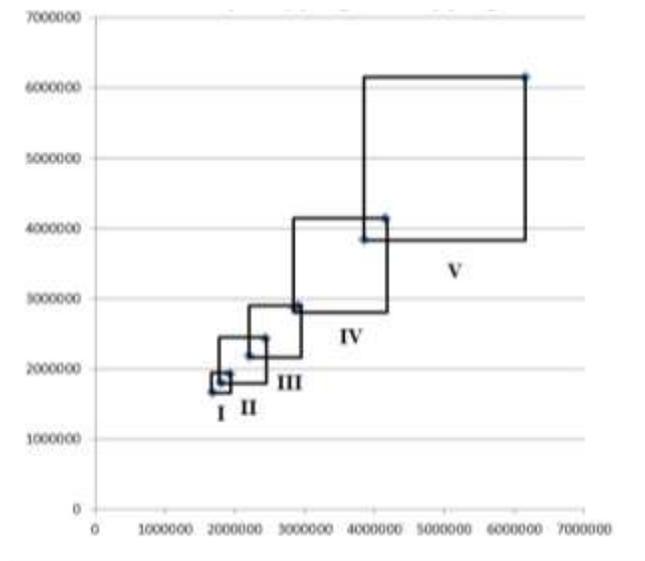
Tabel 8
Salary Mapping Overlapping

Grade	Total Person	Total Salary	New Salary Structure			Increase & Spread		Ket.
			Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread	
V	1	5.000.000	3.846.154	5.000.000	6.153.846	42.86%	60%	V
IV	3	10.900.000	2.857.143	3.500.000	4.142.857	37.25%	45%	V
III	9	21.551.613	2.193.548	2.550.000	2.906.452	27.50%	33%	V

II	5	9.009.009	1.801.802	2.000.000	2.440.000	11.11%	22%%	V
I	4	7.144.186	1.674.419	1.800.000	1.925.581		15%	V
Total	22	53.604.808						

Setelah dilakukan reformasi gaji, diperoleh sistem kompensasi yang ideal. Terlihat bahwa dari pertengahan sampai pertengahan setiap grade selalu lebih kecil dari sebarannya. Selain itu selisih interval atau jarak yang diperoleh tidak terlalu jauh dan sesuai dengan ketentuan interval atau jarak yang telah ditentukan. Berdasarkan pembahasan sistem penggajian, perusahaan ADSO dapat menaikkan gaji yang berada dalam kondisi kurang bayar dan mengurangi atau membatasi gaji karyawan yang berada dalam kondisi kelebihan bayar. Hal ini dilakukan agar besaran gaji yang dikeluarkan dengan nilai pekerjaan atau jabatan sesuai dengan prinsip keadilan internal.

Gambar 3
Ilustrasi Sistem Kompensasi Metode *Overlapping*



Setelah diketahui hasil salary mapping dengan menggunakan *actual salary*, ternyata syarat kompensasi yang diterapkan tidak ideal dan diperlukan perbaikan menggunakan Metode *Overlapping*. Tabel 8 adalah pengaturan kompensasi dengan

metode Overlapping, menurut data pada tabel, spread dalam operasi sekitar 15-60% dan tingkat spread meningkat sesuai dengan posisi yang dipegang.

Setelah dilakukan reformasi gaji, diperoleh sistem kompensasi yang ideal. Hal ini dapat dilihat dari pertengahan sampai pertengahan setiap grade selalu lebih kecil dari sebarannya. Selain itu selisih interval atau jarak yang diperoleh tidak terlalu jauh dan sesuai dengan ketentuan interval atau jarak yang telah ditentukan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaji pokok eksisting di UMKM untuk beberapa *job title*, seperti *dishwasher*, *cashier*, dan *waiters* masih berada di bawah UMP Jawa Barat. Sedangkan, jika dibandingkan dengan UMK Kota Bogor hanya *job title* Manajer yang sudah berada di atas UMK. Untuk perbandingan analisis pemetaan gaji menggunakan metode adhered dan overlapping dapat ditentukan bahwa pemetaan gaji yang sesuai dengan kemampuan finansial UMKM adalah pemetaan gaji dengan metode *overlapping* karena memberikan selisih yang tidak jauh berbeda dengan jumlah total gaji eksisting dan UMKM menyanggupi besaran tersebut.

BLIBLIOGRAFI

- Azhari, R., & Wicaksono, A. H. (2017). Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam. *At-Ta'dib*, 12(2), 71–98.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Erwinsyah, E. (2015). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 6(1), 13–17.
- Fitriani, I. D., Zulkarnaen, W., Sadarman, B., & Yuningsih, N. (2020). Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 244–264.
- Indrayana, Y., AM, M. D., & Mulyati, D. S. (2017). Perancangan Kompensasi dengan Menggunakan Metode Hay Guide Matriks Elements (Studi Kasus: PT. Smartelco Solusi Teknologi). *Prosiding Teknik Industri*, 117–123.
- Kartika, L., Jayawinangun, R., & Mangkuprawira, T. S. (2016). *Manajemen Kompensasi*. Bogor: IPB Press.

- Maharani, F. (2020). *Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kota Bandar Lampung*. UIN Raden Intan Lampung.
- Maretiyasari, R., & Hariyanto, V. H. (2022). Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan “Job Grading” Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka. Sie SDM). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 6203–6211.
- Mu'minin, A., Katili, P. B., & Umami, N. (2018). Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ). *Jurnal Teknik Industri Untirta*, 1.
- Prayoga, A., & Nursari, S. R. C. (2020). Evaluasi Kinerja Kepolisian Berdasarkan Kriteria Pengguna Menggunakan Metode Smart. *Journal of Informatics and Advanced Computing (JIAC)*, 1(1), 1–8.
- Purnama, T. E., Dzikron, M., & Djamiluddin, D. (2018). Perancangan Kompensasi dengan Menggunakan Metode Hay Guide Matriks Elements (Studi Kasus: Rumah Batik Komar). *Prosiding Teknik Industri*, 187–194.
- Regina, Y., & Kartika, L. (2016). Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Momo Milk Barn Bogor. *Kolegial*, 4(2), 42–58.
- Ruky, A. S. (2002). *Payroll and Wage Management for Company Employees*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Syahidah, S., & Trisyulianti, E. (2020). Evaluasi Jabatan Berbasis Eckenrode System pada PT Perkebunan Nusantara VIII. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11(1), 46–56.
- Yusuf, N. (2014). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada departemen sumber daya manusia pt. columbindo perdana. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 154284.

Copyright Holder:

Sarah Juliana, Ayu Novitasari, Olga Augusta Erdani, Devina Carrisa Lindawati Kartika
(2023)

First publication right:

[Syntax Idea](#)

This article is licensed under:

