

PERBAIKAN SISTEM PENGGAJIAN APOTEK X DI BANDAR LAMPUNG DENGAN METODE *POINT SYSTEM* (ADHERED)

Cindy Nuraeni Sutisna¹, Mutiara Islammya Roskar Atmojo², Silvy Mutiara³,
Muhammad Dyaz Tri Nurmindia⁴, Jenny Mulyani⁵

^{1, 2, 3, 4, 5}Departemen Manajemen IPB University

¹cindynuraenisutisna@apps.ipb.ac.id, ²mutiaraislammya@apps.ipb.ac.id,

³silvy56mutiara@apps.ipb.ac.id, ⁴nurmindadyaz@apps.ipb.ac.id,

⁵mulyanijenny@apps.ipb.ac.id.

Abstract

The importance of compensation for employees as individuals is that the magnitude of the compensation reflects the value of their work among the employees themselves, family, and community. Compensation is all the income that comes in the form of money, direct or indirect goods that employees receive in return for services rendered to the company. The object of this journal study is the Apotek X which is one of the pharmacies located in Bandar Lampung city. The study was done to analyze and implement an effective and fair evaluation of the compensation system of the Apotek X among the 2 methods of adhered and overlapping. The data used in this study are primary data. Primary data collection technique consists of electronic media interviews which are zoom and whatsapp as questionnaires. The study is a quantitative and qualitative study by describing the compensation system used in the pharmacy of Apotek X.

Keywords: *adhered, compensable, overlapping, salary.*

Abstrak

Pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai individu bahwa besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Objek penelitian jurnal ini adalah Apotek X yang merupakan salah satu apotek yang berada di Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan melaksanakan evaluasi pembenahan sistem penggajian yang efektif dan adil bagi Apotek X di antara 2 metode, yaitu adhered dan overlapping. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data primer berupa wawancara melalui media komunikasi elektronik yaitu Zoom dan Whatsapp sebagai media pemberian kuesioner. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan mendeskripsikan sistem kompensasi yang diterapkan di Apotek X.

Kata kunci: *adhered, gaji, kompensasi, overlapping.*

PENDAHULUAN

Salah satu bagian terpenting dalam organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan pihak yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Oleh karenanya, perencanaan dan pengelolaan SDM menjadi hal yang perlu diperhatikan, termasuk kepuasan karyawan atau *employee satisfaction*. Kepuasan karyawan dapat ditentukan oleh beberapa hal, salah satunya oleh faktor kompensasi. Kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi secara tidak langsung memberi dampak terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang berimplikasi terhadap kinerja organisasi. Pemberian gaji

yang adil terjadi saat kompensasi yang diterima oleh karyawan telah sesuai dengan posisi jabatan, latar belakang pendidikan, kemampuan, keahlian serta prestasi kerja yang dimiliki.

Secara umum, sistem penggajian yang diterapkan oleh suatu organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu *pay for performance*, *pay for position* dan *pay for people*. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan secara matang agar tidak terjadi ketimpangan di dalam organisasi. Pemberian kompensasi ini harus adil dan sesuai bagi setiap karyawan. Kompensasi yang terlalu besar tanpa adanya pertimbangan yang jelas dapat mengakibatkan tidak adanya perubahan kinerja karyawan yang mana hal ini tentu sangat merugikan organisasi. Begitu pula dengan pemberian kompensasi yang terlalu kecil, dimana hal ini dapat mengakibatkan karyawan bekerja secara tidak maksimal serta dapat menimbulkan biaya akibat tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Organisasi perlu mengevaluasi pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan apakah kinerja karyawan meningkat, tidak ada perubahan atau bahkan menurun.

Penelitian mengenai sistem penggajian ini mengambil studi kasus dalam bidang farmasi. Apotek X berlokasi di Bandar Lampung. Apotek ini memiliki 41 karyawan yang terdiri dari manajer dan wakil bidang keuangan, manajer dan wakil bidang operasional, admin, apoteker, asisten apoteker dan staff. Sistem penggajian pada karyawan apotek ini menggunakan *pay for performance*. Sistem penggajian menjadi fokus pada penelitian kami karena untuk dapat menerapkan metode *adhered* dan *overlapping* yang sesuai pada Apotek X sesuai dengan *job value* dari setiap karyawan yang bekerja pada bidang farmasi ini.

LANDASAN TEORI

Konsep Kompensasi

Menurut Werther dan Davis dalam Parbu (2013:83) kompensasi yaitu sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah diberikan berupa upah per jam maupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Komponen kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi *non-finansial*. Kompensasi *finansial* terbagi lagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Menurut Hasibuan (2013: 118) kompensasi langsung dalam bentuk gaji, upah, dan insentif, sehingga kompensasi langsung adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa asuransi kesehatan, kafetaria, mushola, uang pension, pakaian dinas, olahraga, atau darmawisata yang diterima oleh karyawan dan tidak memiliki hubungan secara langsung dengan pekerjaan.

Kompensasi *non-finansial* terdiri dari dua kategori yaitu pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian) dan lingkungan kerja (kebijakan-



kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Sistem Penggajian

Shlepneva dan Maizel (2021) menyatakan bahwa gaji merupakan elemen perekonomian yang dapat dinyatakan dalam bentuk uang tunai maupun barang, yang terdapat di bagian personil perusahaan yaitu bagian pendapatan yang dialokasikan untuk konsumsi dan distribusi pribadi berdasar atas kualitas dan kuantitas tenaga kerja tertentu yaitu karyawan dalam proses produksi sosial. Gaji memiliki peran yang penting dalam perkembangan ekonomi dari banyak negara karena dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat secara langsung.

Koss (2008) dalam Widiana dan Faturahmah (2018), menyatakan bahwa terdapat delapan (8) langkah dalam menyusun struktur gaji, antara lain:

a. Menentukan Filosofi Imbalan

Ditentukan oleh manajemen puncak dan hasilnya akan didiskusikan dengan manajemen tengah.

b. Menentukan Gap

Untuk melihat apakah ada kesenjangan antara penerapan yang terjadi di dalam organisasi dengan filosofi sistem imbalan organisasi. Jenis data yang dibutuhkan adalah sistem imbalan yang berlaku, data karyawan *resign* beserta alasannya, data kepuasan karyawan, dan persepsi karyawan mengenai struktur gaji.

c. Pembaruan Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan memberikan informasi utama yang berkaitan dengan tugas-tugas dari jabatan tertentu, keahlian, pendidikan, dan batasan kewenangan yang dibutuhkan.

d. Penyusunan Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah langkah penentuan nilai jabatan berdasarkan kriteria tertentu.

e. Survei Gaji

Survei gaji yang dilakukan untuk membuat sistem gaji menjadi lebih tepat sasaran.

f. Penyusunan Struktur Gaji

Hasil dari proses a sampai e menjadi dasar untuk melakukan penyusunan struktur gaji di organisasi. Hal-hal yang harus diperhatikan antara lain komponen gaji harus disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, budaya, dan prinsip organisasi namun tetap mengupayakan sistem imbalan yang dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan potensial di organisasi. Kemudian menetapkan posisi organisasi di pasar, apakah sistem gaji akan di bawah, sama, atau di

atas survei gaji. Terakhir membuat struktur gaji berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang telah dilakukan.

g. Peninjauan Pengaruh Finansial Akibat Struktur Gaji

Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain, mempertimbangkan anggaran tahun lalu dan membandingkan antara pengeluaran aktual dengan pengeluaran yang direncanakan untuk tahun tersebut. Mendiskusikan dengan tim manajemen mengenai perubahan untuk siklus penganggaran selanjutnya. Mereview rencana strategi apakah sejalan dengan struktur gaji baru. Mendiskusikan pengaruh eksternal dalam penganggaran gaji termasuk *turnover*, kekurangan keahlian tertentu, perluasan pasar baru, dan penggunaan sumberdaya yang mahal di luar organisasi seperti kontraktor maupun konsultan. Terakhir, melakukan review dengan tim internal mengenai perubahan bisnis di masa mendatang.

h. Sosialisasi dan Uji Coba Struktur Upah

Sebaik apapun sistem yang telah dirancang untuk perbaikan organisasi, akan sia-sia bila tidak dikomunikasikan dengan tepat. Identifikasi satu karyawan kunci, lalu komunikasikan dengan jelas mengenai prinsip-prinsip dasar dan tujuan perubahan struktur gaji. Sedangkan bagi seluruh karyawan, perlu dikomunikasikan beberapa hal berikut yaitu prinsip dasar dan tujuan perubahan struktur upah, yakinkan kepada karyawan bahwa dengan adanya perubahan struktur gaji tidak ada pihak yang dirugikan, dan meyakinkan bahwa dengan struktur yang baru dapat memberikan keuntungan lebih kepada karyawan yang memiliki kinerja lebih baik.

Evaluasi Jabatan

Marwansyah (2016) menyebutkan bahwa evaluasi jabatan merupakan proses sistematis untuk mendefinisikan nilai atau ukuran relatif jabatan-jabatan dalam suatu perusahaan agar dapat menetapkan relativitas internal dan memberikan dasar untuk merancang struktur pembayaran yang adil, menetapkan jabatan di dalam struktur, dan mengelola relativitas antar jabatan. Evaluasi jabatan ini bermanfaat dalam penentuan posisi jabatan karyawan di dalam Perusahaan sesuai dengan kemampuan bidangnya masing-masing (Sukwandi, 2014).

Kartika, Jayawinangun, dan Mangkuprawira (2016) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam evaluasi jabatan diantaranya adalah pengetahuan kerja, pengalaman kerja, ruang lingkup kegiatan kerja, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, konsekuensi kesalahan, hubungan kerja internal, hubungan eksternal, tingkat kesulitan mensupervisi, jumlah bawahan yang di supervisi, dan tugas-tugas riset dan menganalisis. Penetapan gaji haruslah tepat, adil, dan sesuai sehingga evaluasi jabatan menjadi hal yang penting. Karyawan berpotensi tidak memperoleh gaji yang sesuai bila perusahaan tidak melakukan evaluasi jabatan.



Aktivitas dari teknik evaluasi jabatan pada dasarnya dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Penetapan nilai jabatan dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan (*relative importance*) antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain yaitu dengan cara ranking method (metode ranking) dan *classification method* (metode penggolongan) adalah metode kualitatif. Sedangkan metode kuantitatif adalah proses perhitungan dan penentuan nilai jabatan dengan menetapkan dahulu *compensable factors* (faktor ganti rugi) yang relevan sehingga dapat dilakukan perhitungan matematis melalui *factor comparison method* (metode komparasi faktor) dan *point method* (metode poin).

Point Method

Point system method yaitu metode titik menetapkan nilai numerik untuk faktor pekerjaan tertentu dan total nilai memberikan penilaian kuantitatif dari nilai pekerjaan relative (Mondy 2008). Perhitungan matematis dengan berdasarkan *compensable factors* guna menentukan nilai jabatan berdasarkan karakteristik yang ditentukan sebelumnya disebut dengan point method atau metode poin. Metode ini memberi perhatian yang rinci kepada deskriptif masing-masing jabatan sehingga tingkat dan bobot jabatan dapat ditentukan.

HAY System

Hay System adalah salah satu metode evaluasi kinerja yang populer digunakan di Amerika Utara dan Eropa (*Hay Guide System*, 2012). Pembobotan pada *Hay System* bertujuan agar manajemen memiliki pengetahuan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan prestasi pada jabatan yang dimaksud. *Hay system* memiliki tiga kriteria, yaitu sebagai berikut.

a. Knowledge (Know-How)

Jumlah pengetahuan dan keterampilan dengan membutuhkan kinerja kerja yang bisa diterima disebut dengan *Know-How*. Faktor pengetahuan dan keterampilan tersebut berupa:

- Pengetahuan prosedur praktis, tehnik-tehnik khusus dan bidang yang dipelajari
- Kemampuan mengintegrasikan dan mengharmonisasikan fungsi-fungsi yang berbeda dalam aspek operasi, penunjang dan administratif
- Keterampilan praktis dalam era hubungan manusia

b. Problem Solving

Problem Solving mengacu pada penggunaan pengetahuan untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan menyelesaikan masalah. *Problem Solving* juga diartikan sebagai metode berpikir yang diperlukan oleh pelaksana pekerjaan dalam menganalisis dan mengevaluasi informasi untuk sampai pada kesimpulan mengambil tindakan-tindakan serta membuat rekomendasi. Faktor-faktornya antara lain:

- Lingkungan dimana proses berpikir berjalan
- Tantangan sehingga proses berpikir berjalan

c. *Accountability*

Accountability didefinisikan sebagai pertanggung jawaban terkait dengan peluang yang dimiliki suatu pekerjaan untuk menghasilkan beberapa hasil dan pentingnya hasil tersebut bagi organisasi. Akuntabilitas suatu pekerjaan dianalisis dan diukur dalam pengertian dimensi sebagai sampai seberapa jauh pelaksanaan sebuah pekerjaan dan jenis layanan yang tersedia atau cakupan pengaruh peran terhadap organisasi. Faktor-faktor dalam *accountability* yaitu:

- Tingkat pengendalian terkait SDM dan standar prosedur
- Dampak terhadap hasil
- Indikasi Finansial

Tingkatan dan Rentang Bayaran (*Pay Grades and Pay Ranges*)

Menurut Mondy (2008), *pay grades* adalah tingkat pembayaran atau pengkategorian pekerjaan yang sejenis dengan tujuan menyederhanakan bentuk harga pekerjaan. Bayaran yang diberikan termasuk tarif bayaran minimum dan maksimum sehingga ditemukan pembayaran yang signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dari Renowati dan Widia (2012), *range* gaji biasanya bervariasi mulai dari 25% - 30% dengan ketentuan rentang tersebut cukup untuk membuat gaji karyawan naik tidak terlalu cepat.

METODE PENELITIAN

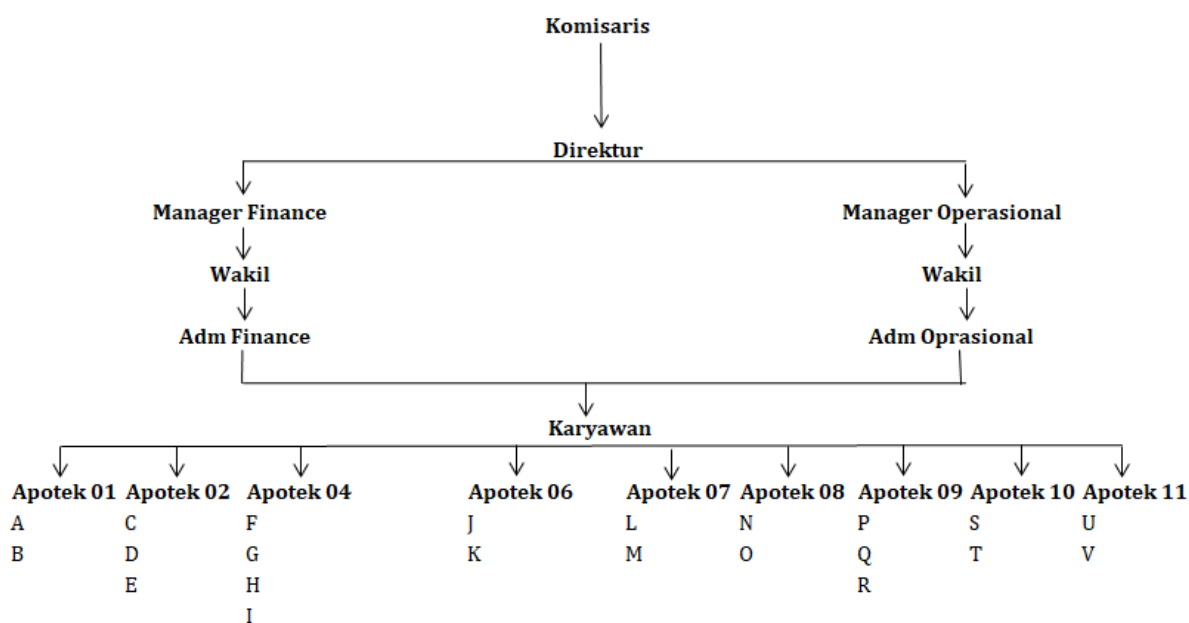
Penelitian dilakukan dengan menggunakan data primer yang didapatkan dengan metode wawancara. Merupakan teknik pengumpulan data dengan berdialog bersama responden untuk memperoleh informasi penelitian adalah pengertian dari wawancara (Anufia dan Alhamid, 2019). Wawancara dilakukan dengan dua kondisi, yaitu luar jaringan maupun dalam jaringan. Wawancara luar jaringan dilakukan dengan memenuhi protokol kesehatan yang berlaku, sedangkan wawancara dalam jaringan dilaksanakan menggunakan telepon Whatsapp dan video conference. Dalam menentukan *compensable factors* penelitian ini menggunakan pendekatan Hay Method. Selanjutnya penyusunan sistem model kompensasi dilakukan dengan basis *job value* dan *job grading* menggunakan *salary mapping* dengan metode berhimpitan (*adhered*) dan tumpang tindih (*Overlapping*). Metode *Point System* dan *Eckenrode* juga digunakan untuk menyusun sistem model kompensasi. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada Apotek X. Apotek X merupakan salah satu usaha yang berlokasi di Tanjung Seneng, Bandar Lampung. Penelitian dimulai sejak 30 Agustus 2021 dan berlangsung hingga Oktober 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Apotek X

Apotek X didirikan pada bulan Juni tahun 2014. Perusahaan ini menjual berbagai obat-obatan dan suplemen vitamin untuk kesehatan. Perusahaan ini memiliki 9 cabang toko yang dipimpin oleh seorang komisaris dan membawahi langsung seorang direktur. Selanjutnya, di bawah direktur terdapat dua manajer yaitu *Manager Finance* dan *Manager Operasional*. Namun pada kenyataannya, *Manager Finance* merangkap fungsi operasional secara keseluruhan, sehingga *Manager Operasional* bisa dikatakan tidak aktif begitu pun dengan wakil manajer. Toko ini memiliki dua admin dan 41 karyawan yang bertugas untuk menjaga toko.

Sistem kompensasi Apotek X memiliki lima tingkatan. Tingkatan pertama terdiri oleh manajer *finance* yang merangkap sebagai manajer operasional. Pada tingkatan kedua terdapat 9 orang apoteker. Kemudian di tingkat tiga terdapat dua orang *admin* bidang *finance* dan operasional. Tingkat empat terdiri dari 19 orang karyawan dan terakhir tingkat lima terdiri dari delapan orang asisten apoteker. Adapun pimpinan seperti Komisaris dan Direktur tidak mendapatkan gaji tetap setiap bulannya melainkan hanya mendapatkan bagi hasil saham di akhir tahun. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan apotek X terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap berupa THR, dan tunjangan tidak tetap berupa uang makan, lembur, bonus dan transportasi. Akan tetapi, nominal yang diberikan masih jauh dibandingkan UMP Provinsi Lampung dan UMK Kota Bandar Lampung.



Gambar 1. Struktur Organisasi Apotek X

Sistem Perancangan Kompensasi yang Ideal pada Apotek X

Menetapkan tingkatan atau bobot dari masing-masing pekerjaan (*Job Value*)

Suatu proses yang sistematis dan memiliki urutan yang jelas untuk mengkategorikan nilai suatu jabatan yang relatif terhadap jabatan lainnya disebut dengan evaluasi jabatan. Menentukan tingkat upah yang adil dan sesuai diantara jabatan-jabatan yang ada di dalam suatu organisasi adalah tujuan dari evaluasi jabatan. Menurut Kartika et al (2016), evaluasi jabatan adalah proses memberi penilaian berdasarkan kategori atau bobot secara sistematis pada berbagai jabatan (kompensasi yang diinginkan oleh perusahaan yang tertulis dalam uraian pekerjaan) yang ada dalam suatu organisasi. Melalui evaluasi jabatan nilai atau bobot dari setiap jabatan, karyawan dapat dikelompokkan ke dalam level-level tertentu sehingga setiap karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Ketika mengevaluasi jabatan, sebelum menggunakan metode *Given System* atau *Min Max* maka harus dilakukan pembobotan dan pemberian nilai terhadap faktor dan jabatan terlebih dahulu. Pada perancangan kompensasi di Apotek X digunakan sebanyak 10 faktor penilaian yaitu pendidikan formal (pf), pengalaman bekerja (pb), komunikasi (k), *thinking environment* (te), kompleksitas kerja (kk), *physical skills* (ps), *responsibilities for information resources* (rir), *impact* (i), akuntabilitas (a), dan kondisi lingkungan kerja (klk).

No	Sub Faktor	PF	PB	K	TE	KK	PS	RIR	I	A	KLK	Total Bobot	
1	Pendidikan formal	1,00	5,00	5,00	3,00	3,00	0,14	3,00	0,11	0,14	5,00	25,40	11,06%
2	Pengalaman kerja	0,20	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,14	0,14	0,14	5,00	26,63	11,59%
3	Komunikasi	0,20	0,20	1,00	3,00	3,00	0,20	3,00	0,20	0,20	5,00	16,00	6,97%
4	<i>Thinking environment</i>	0,33	0,20	0,33	1,00	3,00	3,00	3,00	0,20	3,00	5,00	19,07	8,30%
5	Kompleksitas kerja	0,33	0,20	0,33	0,33	1,00	3,00	3,00	0,20	0,20	5,00	13,60	5,92%
6	<i>Physical skills</i>	7,00	0,20	5,00	0,33	0,33	1,00	3,00	0,20	0,20	5,00	22,27	9,69%
7	<i>Responsibilities for information resources</i>	0,33	7,00	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	3,00	3,00	0,14	15,81	6,88%
8	<i>Impact</i>	9,00	7,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,33	1,00	3,00	5,00	45,33	19,74%
9	Akuntabilitas	7,00	7,00	5,00	0,33	5,00	5,00	0,33	0,33	1,00	5,00	36,00	15,67%
10	Kondisi Lingkungan Kerja	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	7,00	0,20	0,20	1,00	9,60	4,18%
												229,70	100,00%

SP	Definisi	Penjelasan
1	Sama penting	Kedua elemen menyumbang sama besar
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Jelas lebih penting	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas yang lainnya
7	Sangat jelas lebih penting	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Mutlak lebih penting	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi

Gambar 2. Pembobotan *Compensable Factors*

Gambar 2 menunjukkan hasil pembobotan nilai antar faktor yang akan dijadikan sebagai dasar dalam menentukan kompensasi di Apotek X. Pembobotan *compensable factors* tersebut menunjukkan tingkat kepentingan antar faktor di mana nilai 1 berarti antar faktor tersebut sama pentingnya, nilai 3 berarti sedikit lebih penting daripada faktor lainnya, nilai 5 bermakna lebih penting dari faktor lainnya, nilai 7 berarti sangat lebih penting daripada faktor lainnya, dan nilai 9 yang berarti mutlak lebih penting dari faktor lainnya.. Dari perhitungan *compensable factors* tersebut didapatkan nilai akumulasi dari setiap faktor dan akan dilakukan perhitungan jumlah bobot dan nilai terhadap faktor setiap jabatan.

Menetapkan poin untuk setiap tingkatan faktor pekerjaan

Langkah selanjutnya adalah memberikan nilai atau poin pada faktor di setiap jabatan yang menunjukkan seberapa penting faktor tersebut harus dimiliki untuk setiap jabatan. Dalam pemberian nilai yang dilakukan telah diketahui bahwa terdapat 6 jabatan yang mempengaruhi perancangan sistem kompensasi yaitu Manajer *Finance*, Admin Bidang *Finance*, Admin Bidang Operasional, Apoteker, Asisten Apoteker serta *Staff*. Langkah ini perlu dilakukan untuk mendapatkan hasil perhitungan jumlah Bobot dan Nilai terhadap faktor setiap jabatan.

		HAY			AW	JES	NHS		JES		
	NAMA PEMEGANG JABATAN / NILAI SUB FAKTOR	PF	PB	K	TE	KK	PS	RIR	I	A	KLK
NO	JOB TITTLE	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
1	Manager Finance	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2
2	Adm Bidang Finance	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
3	Adm Bidang Operasional	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
4	Apoteker	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1
5	Asisten Apoteker	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3
6	Staff	3	3	1	2	2	2	2	1	3	1

Gambar 3. Nilai Faktor Tiap Jabatan

Gambar 3 di atas menunjukkan nilai faktor yang dimiliki oleh setiap jabatan. Langkah selanjutnya menentukan *Job Value* masing-masing jabatan yaitu dengan mengurutkan jabatan berdasarkan total akhir terbesar hingga terendah melalui cara perkalian antara bobot yang didapat dengan nilai yang didapat.

NAMA PEMEGANG JABATAN / NILAI SUB FAKTOR		$\Sigma N \times B$ (Job Value)
NO	JOB TITTLE	
1	Manager Finance	675
4	Apoteker	618
2	Adm Bidang Finance	534
3	Adm Bidang Operasional	534
6	Staff	476
5	Asisten Apoteker	307
TOTAL		3.145

Gambar 4. Job Value

Perancangan Job Grading

Sebelumnya telah didapatkan *job value* setiap jabatan, yaitu hasil total perkalian bobot dengan nilai setiap jabatan. Langkah berikutnya yaitu menyusun *job grading* berdasarkan metode *grade given* yang merupakan cara untuk menentukan berapa banyak *grade* yang ingin dibuat untuk melakukan suatu perhitungan sistem perancangan kompensasi.

NAMA PEMEGANG JABATAN / NILAI SUB FAKTOR		$\Sigma N \times B$ (Job Value)	GIVEN		Grade Given
NO	JOB TITTLE				
1	Manager Finance	675	619	697	V
4	Apoteker	618	541	619	IV
2	Adm Bidang Finance	534	463	541	III
3	Adm Bidang Operasional	534			
6	Staff	476	385	463	II
5	Asisten Apoteker	307	307	385	I

Gambar 5. Job Grading

Berdasarkan Gambar 5 di atas kita akan membuat sebanyak lima buah grade. Berikut ini langkah-langkah untuk memperoleh *job grading* diatas:

1. Menghitung interval di setiap *grade given* dengan cara menghitung selisih *job value* tertinggi dan terendah kemudian dibagi dengan banyaknya grade yang akan dibuat.

$$= [(Job\ value\ tertinggi - Job\ value\ terendah)/5]$$

$$= [(675-307)/5]$$

$$= 78$$

2. Untuk memperoleh batas atas Given I maka *job value* terendah ditambahkan dengan interval *grade given* yang telah diperoleh sebelumnya.

$$= 307 + 78$$

$$= 385$$
3. Batas atas Given I dijadikan sebagai batas bawah Given II. Kemudian jika ditambahkan dengan interval *grade given* maka akan menghasilkan batas atas Grade II. Begitu seterusnya hingga diperoleh Grade Given V dengan interval Given antara 619 hingga 697.

Salary Mapping Apotek X Menggunakan Point System Adhered

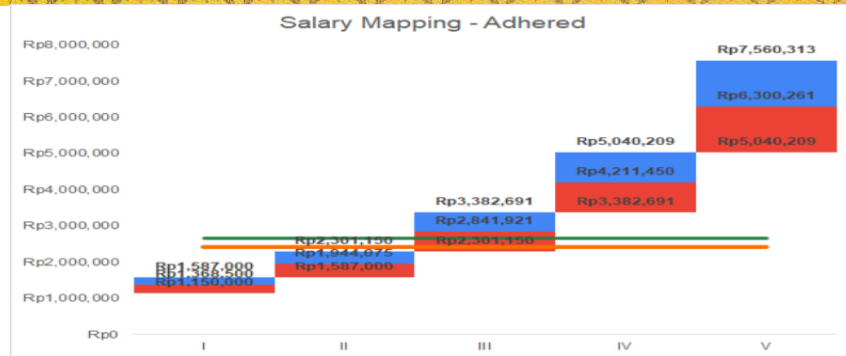
Pembenahan kompensasi karyawan Apotek X dengan menggunakan metode *point system adhered* dilakukan dengan terlebih dahulu mengelompokkan *job title* yang ada ke dalam lima *grade* seperti yang terlihat pada tabel.

Tabel 1 Hasil pemetaan gaji (*Salary Mapping*) dengan metode *point system adhered*

No	Jabatan	Grade	NEW SALARY STRUCTURE				
			Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread
1	Manajer	V	Rp5,040,209	Rp6,300,261	Rp7,560,313	49.60%	50%
2	Apoteker	IV	Rp3,382,691	Rp4,211,450	Rp5,040,209	48.19%	49%
3	Admin	III	Rp2,301,150	Rp2,841,920	Rp3,382,691	46.18%	47%
4	Staff	II	Rp1,587,000	Rp1,944,075	Rp2,301,150	42.06%	45%
5	Asisten Apoteker	I	Rp1,150,000	Rp1,368,500	Rp1,587,000		38%

Sebelum menentukan *range* gaji yang baru dengan metode *adhered*, terlebih dahulu ditentukan gaji dasar untuk *grade* satu yaitu asisten apoteker sebesar Rp1.150.000,-. Angka ini didapat dari keputusan internal perusahaan menimbang gaji dasar aktual *grade* 1 sebelumnya adalah Rp500.000,-. Setelah itu menentukan *spread* gaji dengan diskusi bersama pimpinan perusahaan dan diputuskan untuk memulai pada angka 38%. Lalu dihitung nilai maksimal dari setiap *grade* dengan rumus gaji minimal + (gaji minimal x *spread*).

Langkah selanjutnya adalah menggunakan nilai maksimum *grade* satu sebagai nilai minimum *grade* dua dan berlaku untuk *grade* diatasnya. Nilai *midpoint* didapatkan dari nilai maksimum + nilai minimum : 2. Sedangkan nilai *mid to mid* diperoleh dari (nilai *midpoint grade* atas - nilai *midpoint grade* bawah) / nilai *midpoint grade* bawah.

Gambar 6. Ilustrasi sistem kompensasi metode *adhered* (berhimpitan)

Setelah dilakukan pembenahan gaji maka diperoleh sistem pemberian kompensasi yang ideal. Hal itu dapat dilihat dari *mid to mid* setiap grade selalu lebih kecil dari *spread*. Selain itu perbedaan interval atau jarak yang diperoleh tidak terlalu jauh dan sesuai dengan ketentuan interval atau jarak yang telah ditetapkan.

Salary Mapping Apotek X Menggunakan Point System Overlapping

Dalam melakukan pembenahan gaji di Apotek X, selain menggunakan cara *Adhered* (Berhimpitan) dapat juga dilakukan dengan menggunakan cara *overlapping* (tumpang tindih). Perbedaan yang paling mencolok dari metode *Adhered* adalah nilai maksimum kelas sebelumnya dapat lebih besar dari nilai minimum kelas berikutnya.

Tabel 2 Pembenahan Gaji Menggunakan Cara *Overlapping* (Tumpang Tindih)

No	Jabatan	Grade	NEW SALARY STRUCTURE				
			Min	Midpoint	Max	Mid to Mid	Spread
1	Manajer	V	Rp4,000,000	Rp5,000,000	Rp7,500,000	25.00%	50%
2	Apoteker	IV	Rp3,333,333	Rp4,000,000	Rp5,600,000	21.21%	40%
3	Admin	III	Rp2,808,511	Rp3,300,000	Rp4,455,000	17.86%	35%
4	Staff	II	Rp2,434,783	Rp2,800,000	Rp3,640,000	16.67%	30%
5	Asisten apoteker	I	Rp2,133,333	Rp2,400,000	Rp3,000,000		25%

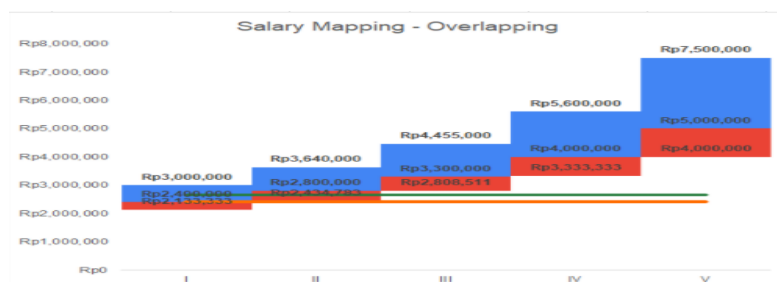
Tabel 2 diatas merupakan pembenahan kompensasi menggunakan cara *Overlapping* (tumpang tindih). Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan pembenahan gaji dengan cara *Overlapping*:

1. Menentukan gaji minimum dari jabatan di Grade I.

$$= [\text{Mid Point Grade I} / (1 + 0.5 * \text{Spread})]$$

$$= [\text{Rp } 2.400.000 / (1 + 0.5 * 25\%)]$$

$$= \text{Rp } 2.133.333$$
2. Menentukan gaji maksimum di Grade I dengan rumus [gaji minimum + (gaji minimum * spread)].
3. Nilai mid point pada cara *Overlapping* langsung diisi tanpa memberi nilai terlebih dahulu pada kolom minimum dan maksimum. Dalam menentukan nilai mid point, perusahaan menyesuaikan dengan kesanggupan dan *salary survey* UMK Kabupaten Lampung.
4. Menentukan mid to mid dengan rumus [(Mid point pada baris tersebut – Mid point baris sebelumnya) / Mid point baris sebelumnya].
5. Menentukan kolom gaji minimum pada Grade diatasnya dengan rumus [Mid point / (1 + (0.5 * spread pada baris tersebut)].
6. Menentukan kolom gaji maksimum dengan rumus [Minimum + (Minimum * Spread pada baris tersebut)].



Gambar 7. Ilustrasi Sistem Kompensasi *Overlapping* (Tumpang Tindih)

Setelah dilakukan pembenahan gaji maka diperoleh sistem pemberian kompensasi yang ideal. Hal itu terlihat dari mid to mid setiap grade selalu lebih kecil dari spread. Selain itu perbedaan interval atau jarak yang diperoleh tidak terlalu jauh dan sesuai dengan ketentuan interval atau jarak yang telah ditetapkan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis sistem penggajian didapatkan bahwa Apotek X dapat melakukan pembenahan gaji dengan menaikkan gaji untuk posisi Staff dan Asisten Apoteker yang

masih memiliki kompensasi dibawah UMK Bandar Lampung dan UMP Lampung. Adapun pembenahan gaji dapat dilakukan dengan metode *Adhered* dan *Overlapping*.

Berdasarkan pembenahan gaji menggunakan metode *Adhered* terdapat selisih antara gaji aktual di Apotek X dengan gaji setelah metode *Adhered*. Total gaji aktual (gaji pokok) sebesar Rp70.150.000,00 dan total gaji baru berdasarkan metode *Adhered* sebesar Rp99.662.750,00. Sehingga selisih dari gaji aktual dengan gaji baru *Adhered* sebesar Rp29.512.750,00.

Begitupun dengan pembenahan gaji metode *Overlapping*, ada selisih antara gaji aktual di Apotek X dengan gaji *Overlapping*. Total gaji aktual sebesar Rp70.150.000,00 dan total gaji baru berdasarkan metode *Overlapping* sebesar Rp. 138.515.186,00. Sehingga selisih dari gaji aktual dengan gaji *Overlapping* sebesar Rp. 68.365.186,00.

Didapatkan bahwa selisih gaji aktual dengan gaji setelah pembenahan metode *adhered* lebih kecil dibandingkan selisih gaji aktual dengan gaji setelah pembenahan metode *Overlapping*. Maka dari itu, sistem kompensasi yang lebih tepat digunakan berdasarkan hasil penelitian adalah metode *Adhered* dikarenakan efisiensi biaya yang dikeluarkan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Merujuk kepada hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Apotek X memiliki lima tingkatan dalam sistem pemberian kompensasi yang didasarkan pada hirarki yang terdapat di struktur organisasinya. Pada tingkatan pertama terdapat satu *job title* yaitu Asisten Apoteker. Tingkatan kedua ditempati oleh Staf. Pada tingkatan ketiga diisi oleh dua *job title* yaitu Admin Bidang *Finance* dan Admin Bidang Operasional. Selanjutnya pada tingkatan keempat ditempati oleh Apoteker. Tingkatan tertinggi, yaitu tingkatan kelima ditempati oleh *job title Manager Finance*.
2. Berdasarkan analisis dengan *job point system*, terdapat beberapa faktor yang menjadi dasar penetapan gaji berdasarkan pembobotan pada Apotek X yaitu pendidikan formal, pengalaman bekerja, komunikasi, *thinking environment*, kompleksitas kerja, *physical skills*, *responsibilities for information resources*, *impact*, akuntabilitas dan kondisi lingkungan kerja.
3. Setelah dilakukan analisis dan perbaikan sistem penggajian, di temukanlah kesimpulan bahwa sistem kompensasi yang efektif untuk diterapkan oleh Apotek X adalah dengan menggunakan metode *Adhered*. Hal ini dikarenakan total gaji dengan menggunakan metode

Adhered lebih mungkin dalam segi *budget* organisasi dibandingkan dengan metode *overlapping*.

Saran

Adapun saran mengenai penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan Apotek X menerapkan sistem penggajian yang sesuai dan adil agar besarnya kompensasi yang diterima oleh masing-masing *job title* sesuai dengan tingkatannya.
2. Melalui penelitian ini, diharapkan Apotek X dapat membuat suatu kriteria atau kualifikasi untuk setiap jabatan agar pemberian kompensasi menjadi lebih adil sesuai dengan kriteria.

DAFTAR PUSTAKA

- Anufia, B., & Alhamid, T. 2019. Instrumen Pengumpulan Data. Tersedia pada: <https://osf.io/preprints/inarxiv/s3kr6/> [Diakses 29 September 2021]
- Mujanah S. 2019. *Manajemen Kompensasi*. Surabaya (ID) : Putra Media Nusantara
- 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 Manajemen dan Akuntansi*. Vol2(2) : 90-114. Tersedia pada: <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/19> [Diakses 29 September 2021]
- Mu'minin A, Katili PB, Ummi N. 2017. Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT.XYZ). *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 5 (3) : 203-209. Tersedia pada: <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jti/article/view/3258> [Diakses pada 30 September 2021]
- Slepneva, T. O. dan Maizel, I. V. 2021. Methodological recommendations for the analysis of the wage fund at the enterprise. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 751: 1-8. Tersedia pada: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/751/1/012175/meta> [Diakses pada 26 September 2021]
- Simatupang BSBr, Kartikasari D. 2017. Analisis Evaluasi Jabatan untuk Menentukan Tingkat Gaji Karyawan (Studi pada PT Nok Precision Component Batam). *Journal of Applied Business Administration*. Vol 1 (1) : 74-81. Tersedia pada: <https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JABA/article/view/1262> [Diakses pada 25 September 2021]
- Syahidah S, Trisyulianti E. 2020. Evaluasi Jabatan Berbasis Eckenrode System pada PT Perkebunan Nusantara VIII Job Evaluation Based on Eckenrode System at PT Perkebunan Nusantara VIII. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol. 11 (1) : 46-56. Tersedia pada: <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/30496> [Diakses pada 26 September 2021]
- Wibowo, P. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Indoraya Internasional di Yogyakarta). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol X (2) : 173-188. Tersedia pada: <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jsm/article/view/4176> [Diakses pada 25 September 2021]