

ANALISIS SISTEM KOMPENSASI BERBASIS *JOB VALUE* PADA UMKM (STUDI KASUS : PT XY DI DEPOK, JAWA BARAT)

Dea Ayu Saputri¹, Mohamad Rifqi Arief Syafruddin², Vivi Laelatuz Zahro³, Nur Ashri Putri Zega⁴, Mita Sugiarti⁵

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

¹deaayusaputri@apps.ipb.ac.id, ²mohamadrifqiarief@apps.ipb.ac.id,

³viviliz18_vivivivi@apps.ipb.ac.id ⁴putrizega@apps.ipb.ac.id,

⁵mitasugiarti2306@apps.ipb.ac.id.

Abstract

The establishment of an effective compensation system is an important part of human resource management because it helps attract and retain talented jobs. Compensation is all income in the form of money, goods directly or indirectly received by employees in return for services provided to the company. The object of this journal research is PT XY which is one of the book distribution companies located in the Depok area, West Java. The purpose of this study is to identify the condition of the compensation system applied, identify compensable factors to be analyzed, and analyze the ideal compensation system to be applied which will then be the basis for a survey of workers' decent living needs (KHL) at PT XY. The data used in this study is primary data. The primary data collection technique was in the form of interviews through electronic communication media, namely Zoom and Whatsapp as a medium for giving questionnaires. This research is a quantitative and qualitative research by describing the compensation system applied at PT XY.

Keywords: *compensation management, compensable factor, adhered, overlapping*

Abstrak

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Objek penelitian jurnal ini adalah PT XY yang merupakan salah satu perusahaan distribusi buku yang berada di daerah Depok, Jawa Barat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi sistem kompensasi yang diterapkan, mengidentifikasi compensable factors yang akan dianalisis, serta menganalisis sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan yang kemudian akan menjadi dasar dalam survey kebutuhan hidup layak (KHL) pekerja pada PT XY. 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 PT XY.

Kata kunci: manajemen kompensasi, compensable factor, adhered, overlapping.

PENDAHULUAN

PT XY merupakan salah satu perusahaan yang terletak di Jalan Kemang Kampung Cikumpa RT 05/10 Sukmajaya, Depok, Jawa Barat. PT XY selalu berupaya untuk mendistribusikan buku-buku yang berkualitas. PT XY berdiri sejak tahun 2012 dan saat ini memiliki 23 orang karyawan. Setiap

karyawan memiliki beberapa tugas yang perlu dikerjakan sesuai jabatan yang ada pada perusahaan. Dalam melaksanakan tugas kerja, para pekerja harus memiliki pengetahuan dan keahlian sesuai standarisasi perusahaan. Perusahaan PT XY memiliki kebijakan tersendiri untuk meningkatkan kinerja karyawannya, yaitu dengan memberikan beberapa jenis tunjangan seperti tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan tunjangan hari raya (THR). Dari data perusahaan yang telah kami peroleh, ada beberapa pegawai PT XY yang memperoleh gaji dibawah UMP maupun UMK.

Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan, semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diyakini besarnya kompensasi dan gaji yang diperoleh. Dengan adanya kompensasi dan gaji yang memadai, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi pada perusahaan. Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi pegawai yang satu dengan lainnya. Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan pegawai dengan standar hidup yang layak. Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther (1996) dalam Sigit (2010) menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain: 1) memperoleh personil yang berkualifikasi; 2) mempertahankan karyawan yang ada; 3) menjamin keadilan; 4) penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan; 5) mengendalikan biaya; 6) mengikuti aturan hukum.

Dari uraian pentingnya menganalisa sistem kompensasi yang akan diterapkan pada perusahaan, maka dibutuhkan sistem kompensasi yang sesuai dengan jabatan, pekerjaan dan pribadi para pekerja atau sesuai dengan *3P (Pay for person, pay for position, pay for performance)*, sehingga para pegawai PT XY dapat bekerja dengan baik dan optimal.

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 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 Widiananda 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 rangking) 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.

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 dilakukandengan menggunakan data primer yang didapatkan dengan metode wawancara. Merupakan teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dan wawancara. Penyebaran kuesioner dibuat untuk mengetahui data gaji seluruh pegawai PT XY dan teknik wawancara dilakukan untuk mengetahui faktor kunci pekerjaan yang diterapkan di PT XY. Kami memberikan kuesioner yang harus diisi oleh para pegawai perusahaan PT XY. 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. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *saturation sampling* untuk mengetahui data gaji seluruh karyawan PT XY yang berjumlah 23 orang. Dengan pertimbangan jumlah pegawai pada perusahaan PT XY tersebut maka teknik sampling yang sangat mendukung digunakan adalah *Saturation Sampling*. Metode *Saturation Sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan mengikutsertakan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada perusahaan distribusi buku yakni pada PT XY. PT XY merupakan salah satu perusahaan yang berlokasi di Depok, Jawa Barat. Penelitian dilakukan selama kurang lebih 6 minggu dimulai sejak pertengahan Agustus 2021 dan berlangsung hingga akhir bulan September 2021 untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

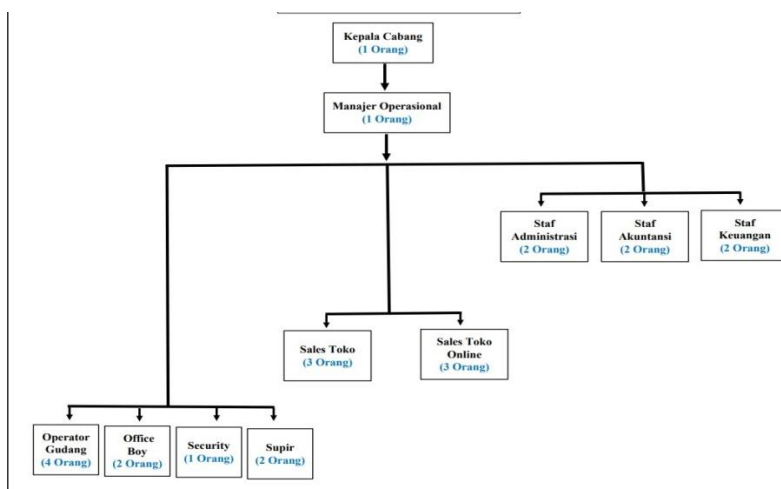
Gambaran Umum PT XY

PT XY merupakan usaha mikro kecil dan menengah dengan skala menengah. UMKM ini berlokasi di area Depok, Jawa Barat. UMKM PT XY ini merupakan perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 2012 dan bergerak di bidang distribusi buku. PT XY ini memiliki visi untuk menjadi distributor buku terbesar dan terpercaya di Indonesia, serta memiliki misi dalam mendistribusikan buku keseluruhan wilayah Indonesia dalam skala besar, selalu berupaya untuk mendistribusikan buku-buku yang berkualitas, dan memperbanyak pendirian cabang di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu tujuan dari PT XY ini antara lain memperoleh penghasilan yang besar, menciptakan lapangan pekerjaan baru, dan mendistribusikan buku keseluruhan wilayah Indonesia dalam skala besar dengan sasaran perpustakaan dan toko buku di seluruh wilayah Indonesia serta menargetkan masyarakat dari kalangan bawah hingga atas. Adapun PT XY ini memiliki beberapa bagian dalam struktur organisasinya. Terdiri atas kepala cabang, manajer operasional, staf administrasi, staf akuntansi, staf keuangan, sales toko buku, sales toko online, operator gudang, office boy, security, dan supir. Budaya perusahaan yang dianut oleh perusahaan ini yaitu budaya kerja santai tapi tetap produktif.

Gambaran Umum Sistem Kompensasi PT XY

Sistem kompensasi yang terdapat pada UMKM PT XY dapat dianalisis menggunakan pemetaan gaji (*salary mapping*) berdasarkan jabatan. Jika dilihat berdasarkan struktur organisasinya, UMKM PT XY memiliki beberapa tingkatan jabatan. Tingkatan tertinggi diduduki oleh kepala cabang dilanjutkan

dengan manajer operasional. Manajer operasional membawahi beberapa kedudukan dari perusahaan ini seperti staf administrasi, staf keuangan, staf akuntansi, sales toko buku, sales toko online, operator gudang, office boy, security dan supir yang berjumlah lumayan banyak dalam UMKM ini.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT XY

Berdasarkan hasil salary survey UMKM ini memiliki 23 karyawan tetap dimana merujuk pada UU 20 tahun 2008, usaha ini termasuk usaha menengah dengan omzet rata-rata per tahun mencapai kurang lebih 7-10 Milyar. Dari 23 responden, semuanya mendapatkan gaji pokok diatas UMP Jawa Barat. Sedangkan itu hanya 2 diantaranya yang mendapatkan gaji pokok diatas UMK Depok.

Jika ditinjau lagi sistem pemberian kompensasi UMKM PT XY yang saat ini diterapkan belum dapat dikatakan adil dikarenakan masih adanya ketidaksesuaian kompensasi terhadap beberapa jabatan dari berbagai macam faktor. Oleh karena itu diperlukan analisis dan evaluasi lebih lanjut untuk melakukan pembenahan pemberian kompensasi di UMKM terkait supaya mencapai kelayakan dan sistem kompensasi yang adil.

Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value dan Job Grading

Sistem kompensasi suatu perusahaan harus dapat dirancang sebaik mungkin dengan memperhatikan kebutuhan setiap pegawainya. Hal ini, bertujuan agar para karyawan dapat memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka sekaligus meningkatkan komitmen kerja terhadap perusahaan. Terdapat beberapa langkah dalam merancang sistem kompensasi yang ideal bagi PT XY sebagai berikut:

Menentukan compensable factor

Langkah pertama dalam merancang sistem kompensasi adalah menentukan *compensable factor*. Dalam hal ini, kami mewawancarai pihak internal perusahaan yang ahli dan merupakan orang berpengaruh dalam perusahaan untuk merumuskan *compensable factor* yang digunakan. Berdasarkan

hasil wawancara dengan pakar dari perusahaan diketahui bahwa mereka merumuskan 10 *compensable factors* yang diambil dari kamus HAY, diantaranya Education, Experience, Independence of Action, Planning/Coordinating, Service Delivery, Guiding/Advising others, Communication & Interaction, Analysis and Problem Solving, Physical Effort, dan Integrity.

Menetapkan bobot dari masing-masing pekerjaan

Dalam melakukan evaluasi pekerjaan terlebih dahulu harus dilakukan pembobotan terhadap faktor dan jabatan sebelum nantinya digunakan metode *given grade* atau *min-max*. Perancangan sistem kompensasi di PT XY dilakukan dengan menggunakan 10 faktor penilaian, yaitu *Education, Experience, Independence of Action, Planning/Coordinating, Service Delivery, Guiding/Advising others, Communication & Interaction, Analysis and Problem Solving, Physical Effort, dan Integrity.*

Tabel 3. Pembobotan Compensable Factors

		KH					AC			PS				
		SUB FAKTOR												
		Education	Experience	Independence of Action	Planning/Coordinating	Service Delivery	Guiding/Advising others	Communication & Interaction	Analysis and Problem Solving	Physical Effort	Integrity	TBOBOT		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
KH	1	Education	1	1/3	1/5	1/3	1/3	1/3	1/7	1/5	5	1/3	8	4%
	2	Experience	3	1	1/3	3	3	1/3	3	1/3	5	3	22	11%
	3	Independence of Action	5	3	1	1/3	1/3	1/5	1/5	1/3	5	1/3	16	8%
	4	Planning/Coordinating	3	1/3	3	1	3	3	1/3	1/5	5	3	22	11%
AC	5	Service Delivery	3	1/3	3	1/3	1	1/3	1/3	1/5	7	5	21	10%
	6	Guiding/Advising others	3	3	5	1/3	3	1	1/5	1/3	5	1/3	21	10%
PS	7	Communication & Interaction	7	1/3	5	3	3	5	1	3	7	5	39	19%
	8	Analysis and Problem Solving	5	3	3	5	5	3	1/3	1	7	5	37	18%
	9	Physical Effort	1/5	1/5	1/5	1/5	1/7	1/5	1/7	1/7	1	1/5	3	1%
	10	Work Complexity	3	1/3	3	1/3	1/5	3	1/5	1/5	5	1	16	8%
		Total										205	100%	

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3 menunjukkan hasil pembobotan antar compensable factors yang digunakan dalam perancangan sistem kompensasi PT XY. Pembobotan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepentingan antar faktor dengan nilai 1 berarti antar faktor tersebut sama pentingnya, nilai 3 berarti faktor satu sedikit lebih penting daripada faktor lainnya, nilai 5 berarti faktor satu lebih penting daripada faktor lainnya, nilai 7 berarti faktor satu sangat lebih penting daripada faktor lainnya, dan nilai 9 berarti faktor satu mutlak lebih penting dari faktor lainnya. Dari perhitungan tersebut didapatkan nilai akumulasi dari setiap faktor dan akan dilakukan perhitungan jumlah bobot dan nilai terhadap faktor setiap jabatan.

Menetapkan nilai untuk setiap tingkatan pekerjaan

Setelah melakukan pembobotan menggunakan *compensable factors* dari masing-masing jabatan, langkah selanjutnya adalah memberikan nilai pada setiap *compensable factors* terhadap masing-masing jabatan. Setiap nilai yang diberikan menunjukkan seberapa penting suatu faktor harus

dimiliki oleh setiap jabatan. Pada PT XY diketahui memiliki sebelas jabatan yang mempengaruhi perancangan sistem kompensasi, diantaranya Kepala cabang, Manajer Operasional, Staff Keuangan, Staff Akuntansi, Staff Administrasi, Sales Toko Buku, Sales Toko Online, Operator Gudang, Supir, Office Boy, dan Security.

Tabel 4. Nilai Faktor Tiap Jabatan PT XY

SUB FAKTOR	SUB FAKTOR										
	Education	Experience	Independence of Action	Planning/Coordinating	Service Delivery	Guiding/Advising others	Communication & Interaction	Analysis and Problem Solving	Physical Effort	Work Complexity	
JABATAN	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	
Kepala cabang	5	3	4	3	3	5	5	5	2	2	
Manajer Operasional	4	2	3	3	4	4	5	5	2	2	
Staff Keuangan	4	2	3	4	1	2	4	4	2	2	
Staff Akuntansi	3	2	3	4	1	2	4	4	2	2	
Staff Administrasi	3	2	3	4	1	2	4	4	2	2	
Sales Toko Buku	2	2	2	2	4	2	4	3	2	1	
Sales Toko Online	2	2	2	2	4	2	4	3	1	1	
Operator Gudang	2	2	1	3	4	1	2	3	3	1	
Supir	2	2	1	4	1	1	1	2	3	1	
Office Boy	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
Security	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4 menunjukkan nilai untuk setiap faktor dari setiap jabatan pada PT XY. Langkah selanjutnya adalah menghitung *job value* dari masing-masing jabatan. *Job value* dapat dihitung dengan mengalikan nilai dengan bobot yang telah ditentukan sebelumnya. Kemudian, hasilnya diurutkan dari *job value* yang tertinggi ke terendah.

Tabel 5. Job Value pada PT XY

NAMA PEMEGANG JABATAN/NILAI SUB FAKTOR		Σ NXB (Job Value)
NO	JABATAN	
1	Kepala Cabang	822
2	Manajer Pemasaran	776
3	Staff Keuangan	617
4	Staff Akuntansi	609
5	Staff Administrasi	609
6	Sales Toko Buku	551
7	Sales Toko Online	548
8	Operator Gudang	461
9	Supir	344
10	Office Boy	238
11	Security	296
TOTAL		5871

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 5 menunjukkan nilai *job value* dari masing-masing jabatan di PT XY. Diketahui bahwa jabatan dengan *job value* tertinggi adalah jabatan Kepala Cabang, dan *job value* terendah adalah jabatan *Security*.

Perancangan Job Grading

Tahap selanjutnya adalah menyusun *Job Grading* berdasarkan metode *Given Grade* dan *Min and Max*. Proses perhitungan dilakukan berdasarkan banyaknya grade yang ingin dibuat.

Tabel 6. Job Grading dengan Metode Given Grade

Nama Pemegang Jabatan		GIVEN		GRADE GIVEN
No.	Jabatan			
1	Kepala cabang	706	823	V
2	Manajer Operasional			
3	Staff Keuangan			
4	Staff Akuntansi	589	706	IV
5	Staff Administrasi			
6	Sales Toko Buku			
7	Sales Toko Online	472	589	III
8	Operator Gudang	355	472	II
9	Supir			
11	Security	238	355	I
10	Office Boy			

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 7. Job Grading dengan Metode Min and Max

Nama Pemegang Jabatan		MIN	MAX	GRADE
No.	Jabatan			
1	Kepala cabang	740	870	VIII
2	Manajer Operasional	629	740	VII
3	Staff Keuangan			
4	Staff Akuntansi			
5	Staff Administrasi	535	629	VI
6	Sales Toko Buku			
7	Sales Toko Online	455	535	V
8	Operator Gudang	387	455	IV
9	Supir	329	387	III
11	Security	280	329	II
10	Office Boy	238	280	I

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat lima *grade* yang akan dibuat. Sedangkan pada tabel 7 terdapat delapan *grade*. Penulis memutuskan untuk menggunakan metode *given grade*. Berikut merupakan langkah-langkah dalam memperoleh *Job Grading* menggunakan metode *given grade*:

1. Hitung interval untuk setiap *given grade* dengan rumus selisih *job value* tertinggi dengan terendah kemudian dibagi dengan banyaknya *grade* yang akan dibuat.

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

$$= [(823 - 238)/5]$$

$$= 117$$

2. Hitung batas atas *Given I* dengan cara menjumlahkan *job value* terendah dengan *given grade* yang telah diperoleh sebelumnya.

$$= 238 + 117$$

$$= 355$$

3. Tentukan batas bawah *Given II*, yaitu sama dengan batas atas *Given I*.
4. Tentukan batas atas *Given II* dengan cara menjumlahkan interval *given grade* dengan batas bawah *Given II*.
5. Ulangi langkah 3-4 sampai semua batas atas dan batas bawah *Given* diketahui.

Pembenahan Gaji PT XY Menggunakan Metode *Adhered* dan *Overlapping*

Sistem kompensasi di PT XY yang saat ini diterapkan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan pemetaan gaji (*salary mapping*) berdasarkan jabatan masing-masing.

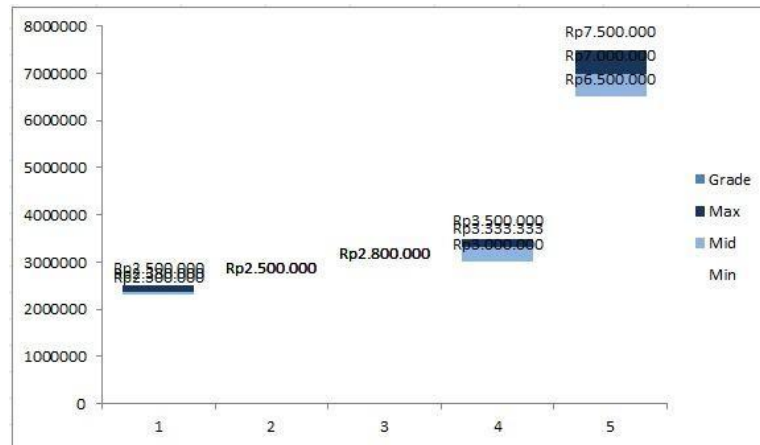
Tabel 8. Hasil Pemetaan Gaji (*Salary Mapping*) Awal

NO.	JABATAN	GRADE	TOTAL PERSONS	TOTAL SALARY	ACTUAL			ACTUAL		
					MIN	AVERAGE	MAX	MID TO MID	SPREAD	
1	Kepala cabang	V	2	14.000.000	6.500.000	7.000.000	7.500.000	110%	15,38%	x
2	Manajer Operasional									
3	Staff Keuangan	IV	6	20.000.000	3.000.000	3.333.333	3.500.000	19%	16,67%	x
4	Staff Akuntansi									
5	Staff Administrasi									
6	Sales Toko Buku	III	6	16.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	12%	0,00%	x
7	Sales Toko Online									
8	Operator Gudang	II	4	10.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	5%	0,00%	x
9	Supir	I	5	11.900.000	2.300.000	2.380.000	2.500.000		8,70%	
10	Security									
11	Office Boy									

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 8 tersebut, diketahui bahwa *grade* 2-5 gaji yang diberikan tidak ideal sedangkan *grade* I sudah ideal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem pemberian kompensasi di PT XY masih kurang ideal. Hal ini dapat dilihat dari nilai *spread* yang belum meningkat seiring kenaikan level dari level rendah ke yang lebih tinggi serta nilai *mid to mid* yang masih lebih besar dibanding dengan *spread*. di *grade* II diketahui nilai *spread* lebih kecil dibanding *grade* I dan nilai *mid to mid* lebih besar dari *spread*. Begitupun dengan *grade* III. Pada *grade* IV nilai *mid to mid* lebih besar dari *spread*. dan pada *grade* V nilai *spread* lebih kecil dibanding *grade* IV dan nilai *mid to mid* lebih besar dari *spread*. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum terciptanya keadilan di dalam sistem kompensasi

di PT XY. Sehingga diperlukan pembenahan gaji menggunakan metode *Adhered* dan metode *Overlapping*.



Gambar 3. Grafik *Salary Mapping* Awal PT XY

Sistem Kompensasi *Adhered* (Berhimpitan)

Berdasarkan hasil dari *salary mapping* awal dengan menggunakan gaji aktual didapatkan bahwa kondisi kompensasi yang diterapkan di Perusahaan XY tidak ideal dan diperlukan pembenahan. Berikut pembenahan kompensasi dengan menggunakan metode *Adhered* (berhimpitan).

Tabel 9. Pembenahan Gaji Menggunakan Metode *Adhered* (Berhimpitan)

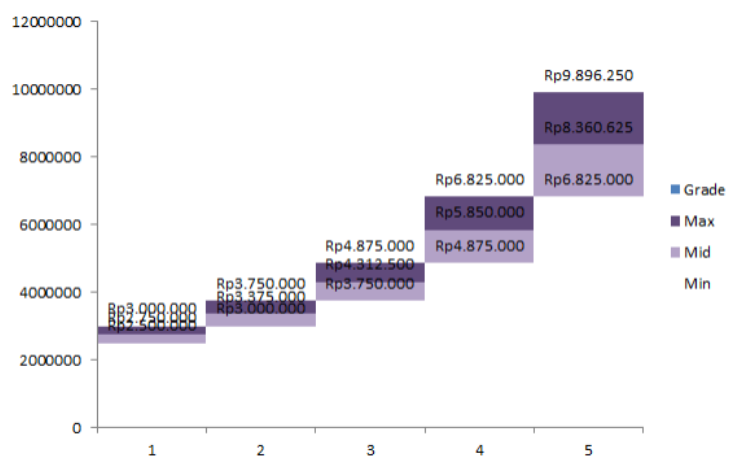
NO.	JABATAN	GRADE	TOTAL PERSONS	TOTAL SALARY	NEW SALARY STRUCTURE			INCREASE & SPREAD	
					MIN	MIDPOINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Kepala cabang	V	2	14.000.000	6.825.000	8.360.625	9.896.250	42,92%	45%
2	Manajer Operasional								
3	Staff Keuangan	IV	6	20.000.000	4.875.000	5.850.000	6.825.000	35,65%	40%
4	Staff Akuntansi								
5	Staff Administrasi								
6	Sales Toko Buku	III	6	16.800.000	3.750.000	4.312.500	4.875.000	27,78%	30%
7	Sales Toko Online								
8	Operator Gudang	II	4	10.000.000	3.000.000	3.375.000	3.750.000	22,73%	25%
9	Supir	I	5	11.900.000	2.500.000	2.750.000	3.000.000		20%
10	Security								
11	Office Boy								

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel diatas merupakan pembenahan kompensasi menggunakan metode *Adhered* (berhimpitan) yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pertama, tentukan gaji minimum dasar sesuai dengan kebijakan dan kemampuan perusahaan. Untuk gaji minimum dasar yang disanggupi pihak perusahaan adalah sebesar Rp2.500.000,00.
2. Selanjutnya, menentukan range spread. Untuk spread perusahaan XY dimulai dari range 20%.
3. Kemudian, menentukan gaji maksimum dengan rumus [gaji minimum + (gaji minimum*spread)]. Nilai maksimum pada grade sebelumnya akan menjadi nilai minimum pada grade selanjutnya.

4. Lalu, menentukan midpoint dengan rumus $[(\text{gaji minimum} + \text{gaji maksimum}) / 2]$.
5. Terakhir, menghitung nilai mid to mid dengan rumus $[(\text{nilai mid point digrade tersebut} - \text{nilai mid point grade dibawahnya}) / \text{nilai mid point grade dibawahnya}]$.



Gambar 4. Ilustrasi kompensasi berhimpit (*adhered*)

Dari grafik diatas terlihat bahwa pembenahan gaji dengan menggunakan metode berhimpitan sudah ideal dibuktikan dengan nilai spread yang selalu naik pada setiap grade dan nilai mid to mid pada setiap grade yang sudah lebih kecil dari nilai spreadnya.

Sistem Kompensasi Overlapping (Tumpang Tindih)

Selain dengan metode adhered, pembenahan kompensasi juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode *overlapping* (tumpang tindih). Perbedaan yang paling mencolok dengan metode *adhered* adalah nilai minimum pada grade berikutnya yang berbeda dengan nilai maksimum pada grade sebelumnya.

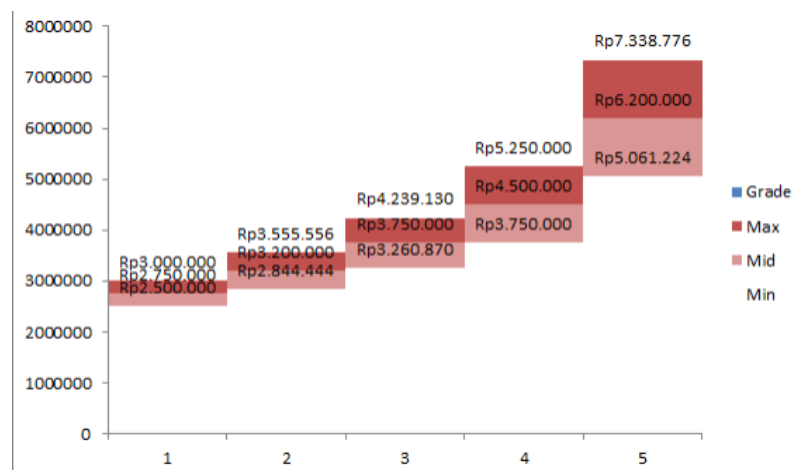
Tabel 10. Pembenahan Gaji Menggunakan Metode *Overlapping* (Tumpang Tindih)

NO.	JABATAN	GRADE	TOTAL PERSONS	TOTAL SALARY	NEW SALARY STRUCTURE			INCREASE & SPREAD		
					MIN	MIDPOINT	MAX	MID TO MID	SPREAD	
1	Kepala cabang	V	2	14 000 000	5 061.224	6 200.000	7 338.776	37,78%	45%	v
2	Manajer Operasional									
3	Staff Keuangan	IV	6	20 000 000	3 750 000	4 500 000	5 250 000	20,00%	40%	v
4	Staff Akuntansi									
5	Staff Administrasi									
6	Sales Toko Buku	III	6	16 800 000	3 260 870	3 750 000	4 239 130	17,19%	30%	v
7	Sales Toko Online									
8	Operator Gudang	II	4	10 000 000	2 844 444	3 200 000	3 555 556	16,36%	25%	v
9	Supir	I	5	11 900 000	2 500 000	2 750 000	3 000 000		20%	
10	Security									
11	Office Boy									

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel diatas merupakan pembenahan kompensasi menggunakan metode *Overlapping* (tumpang tindih) yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan gaji minimum dasar pada grade I sesuai dengan kebijakan dan kemampuan perusahaan. Untuk gaji minimum dasar yang disanggupi pihak perusahaan adalah sebesar Rp2.500.000,00.
2. Menentukan range spread. Untuk spread perusahaan XY dimulai dari range 20%.
3. Menentukan gaji maksimum pada grade I dengan rumus [gaji minimum + (gaji minimum*spread)].
4. Menentukan midpoint grade I dengan rumus [(gaji minimum+gaji maksimum)/2].
5. Menentukan midpoint grade-grade selanjutnya. Nilai *midpoint* pada metode *overlapping* dapat langsung ditentukan walaupun gaji minimum dan maksimum belum diisi. Penentuan nilai *midpoint* harus memperhatikan kesanggupan perusahaan untuk membayar gaji karyawan.
6. Dilanjutkan dengan menentukan nilai minimum di grade-grade berikutnya dengan rumus: [mid point grade tersebut/(1+(0,5*spread))].
7. Kemudian, menentukan gaji maksimum dengan rumus [gaji minimum + (gaji minimum*spread)].
8. Terakhir, menghitung nilai mid to mid dengan rumus [(nilai mid point di grade tersebut – nilai mid point grade dibawahnya)/ nilai mid point grade dibawahnya].



Gambar 5. Ilustrasi sistem kompensasi menggunakan metode tumpang tindih (*overlapping*)

Dari tabel 10 diatas terlihat bahwa pembenahan gaji dengan menggunakan metode *overlapping* sudah ideal dibuktikan dengan nilai spread yang selalu naik pada setiap grade dan nilai mid to mid pada setiap grade yang sudah lebih kecil dari nilai spreadnya. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa nilai minimum grade berikutnya lebih kecil dari nilai maksimum grade sebelumnya.

Before After Sallary Mapping

Tabel 10. Before after gaji lama dan gaji baru

No.	Jabatan	Gaji Pokok (Lama)	Gaji Pokok (Baru) Adhered	Gaji Pokok (Baru) Overlap
GRADE V				
1	Kepala cabang	Rp7.500.000	Rp7.875.000	Rp8.467.818
2	Manajer Operasional	Rp6.500.000	Rp6.825.000	Rp7.338.776
GRADE IV				
3	Staff Keuangan 1	Rp3.500.000	Rp5.687.500	Rp4.375.000
4	Staff Keuangan 2	Rp3.500.000	Rp5.687.500	Rp4.375.000
5	Staff Akuntansi 1	Rp3.500.000	Rp5.687.500	Rp4.375.000
6	Staff Akuntansi 2	Rp3.500.000	Rp5.687.500	Rp4.375.000
7	Staff Administrasi 1	Rp3.000.000	Rp4.875.000	Rp3.750.000
8	Staff Administrasi 2	Rp3.000.000	Rp4.875.000	Rp3.750.000
GRADE III				
9	Sales Toko Buku 1	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
10	Sales Toko Buku 2	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
11	Sales Toko Buku 3	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
12	Sales Toko Online 1	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
13	Sales Toko Online 2	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
14	Sales Toko Online 3	Rp2.800.000	Rp3.750.000	Rp3.260.870
GRADE II				
15	Operator Gudang 1	Rp2.500.000	Rp3.000.000	Rp2.844.444
16	Operator Gudang 2	Rp2.500.000	Rp3.000.000	Rp2.844.444
17	Operator Gudang 3	Rp2.500.000	Rp3.000.000	Rp2.844.444
18	Operator Gudang 4	Rp2.500.000	Rp3.000.000	Rp2.844.444
GRADE I				
19	Supir 1	Rp2.500.000	Rp2.717.391	Rp2.717.391
20	Supir 2	Rp2.500.000	Rp2.717.391	Rp2.717.391

21	Office Boy 1	Rp2.300.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000
22	Office Boy 2	Rp2.300.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000
23	Security	Rp2.300.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000
TOTAL		Rp72.700.000	Rp94.634.783	Rp84.684.371

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan pembenahan gaji yang telah dilakukan dengan menggunakan kedua metode dapat disimpulkan bahwa pada jika PT XY menggunakan metode adhered dalam perhitungan gaji baru maka besar total dana yang dialokasikan yaitu sekitar Rp94.634.783, sedangkan untuk metode Overlapping memiliki nilai yang lebih kecil yaitu Rp84.684.371. Berdasarkan analisis didapatkan hasil bahwa terjadi kenaikan biaya gaji sebesar Rp21.934.783 atau 23,18% jika menggunakan perhitungan pemetaan gaji adhered. Sedangkan jika menggunakan perhitungan pemetaan gaji overlapping terjadi kenaikan biaya gaji sebesar Rp11.984.371 atau 14,15%. PT XY dapat menggunakan kedua metode ini dalam perbaikan gaji karyawan dengan disesuaikan oleh besarnya anggaran yang ada. Berdasarkan hasil diskusi dengan top management dari PT XY, pihak mereka menyetujui usulan ini khususnya perhitungan yang didasarkan pada metode overlapping karena dari anggaran yang tersedia masih mencukupi dan memang sudah merencanakan adanya kenaikan gaji karyawan dalam rangka meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan di perusahaan. Setelah dilakukan pembenahan gaji terdapat 14 karyawan (kepala cabang, manajer operasional, staf keuangan, staf akuntansi, staf administrasi, sales toko, dan sales toko online) yang gajinya sudah berada di atas UMK Depok. Sedangkan gaji 9 karyawan lainnya (operator gudang, supir, office boy, dan security) masih berada di bawah UMK Depok. Namun, PT XY tetap mengupayakan untuk memberikan kompensasi yang memadai dibuktikan dengan adanya tunjangan-tunjangan seperti tunjangan makan, transportasi, dan tunjangan hari raya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perumusan *compensable factor*, faktor yang menjadi penentu dalam perancangan sistem kompensasi PT XY adalah *Education, Experience, Independence of Action, Planning/Coordinating, Service Delivery, Guiding/Advising others, Communication & Interaction, Analysis and Problem Solving, Physical Effort*, dan *job complexity*.

2. Metode yang digunakan dalam menyusun *job grading* adalah metode *given grade*. Berdasarkan perhitungan, terdapat 5 *grade* yang membagi 23 karyawan di PT XY. Grade I terdiri atas supir, *office boy*, dan *security*; Grade II yaitu operator gudang; Grade III terdiri atas sales toko dan dan sales toko online; Grade IV terdiri atas staf akuntansi, staf keuangan, dan staf administrasi; Grade V terdiri atas kepala cabang dan manjer operasional.
3. Berdasarkan perbandingan analisis menggunakan metode *adhered* dan *overlapping* dapat disimpulkan bahwa metode pembenahan gaji yang sesuai dengan PT XY adalah *overlapping* yaitu sebesar Rp84.684.371 karena masih sesuai dengan *budget* yang disediakan oleh perusahaan. Adapun setelah dilakukan pembenahan gaji terdapat 14 karyawan yang gajinya sudah berada di atas UMK Depok sedangkan gaji 9 karyawan lainnya masih berada di bawah UMK Depok.


Saran

Adapun saran mengenai penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan pada PT XY 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 pada PT XY 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]
- Hasibuan, M. S. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Joint Classification Committee. 2009. Support Staff Job Evaluation Manual. p.8-30
- Kasmir. 2016. Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktek). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mujanah S. 2019. *Manajemen Kompensasi*. Surabaya (ID) : Putra Media Nusantara
- 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]
- Regina, Y., & Kartika, L. 2016. Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis *Job Value* Pada Momo Milk Barn Bogor. *KOLEGIAL*. Vol 4(2) : 42-58. Tersedia pada: <http://journals.stiedwisakti.ac.id/ojs/index.php/kolegial/article/view/14>[Diakses pada 30 September 2021]
- Sigid, A Saputra 2010. 'Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Umum di Surabaya dan Sidoarjo', Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Simatupang BSB, 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]

- 
- 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]
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung (ID) : Alfabeta
- 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]
- Zulkarnaen W, Herlina R. 2018. Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjarn. *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]