

PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI IDEAL PADA UKM KEDAI KOPI XYZ MENGGUNAKAN METODE *POINT SYSTEM* BERBASIS *JOB VALUE*

Amanda Pramesty Putri¹, Dhea Hadi Riskita², Fatimatuzzahroh³, Hurul Aini Zahara⁴, Iqbal Zulfikar Rahman⁵, Lindawati Kartika⁶

^{1,2,3,4,5,6} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

¹pramesty10amanda@apps.ipb.ac.id,

²dheaahadidhea@apps.ipb.ac.id, ³beaufatimatuzzahroh@apps.ipb.ac.id, ⁴ainiaini@apps.ipb.ac.id,

⁵iqbalzulfikar@apps.ipb.ac.id, ⁶lindawati.kartika@gmail.com

Abstract

An ideal compensation system is one aspect that influences employee satisfaction and performance. One of the SMEs in Batam City, namely XYZ Coffee Shop, has not implemented a specific compensation system in paying employees. Therefore, it is necessary to have an ideal compensation structure designed to create employee job satisfaction. This study aims to identify the compensation system, analyze the compensation factors, and develop an ideal compensation structure for UKM Coffee Shop XYZ. This research is a quantitative research. Data were analyzed using descriptive analysis and the Point System method. The results of the study show that UKM Kopi XYZ has not implemented an ideal compensation system for its employees. The compensation factors used are Education, Knowledge and Training, Work Experience, Physical Ability, Communication, Teamwork, Financial Responsibility and Physical Assets, Customer Service Orientation, Analysis and Problem Solving, and Planning and Coordination. An effective and efficient compensation system for the XYZ Coffee Shop SMEs is to use an overlapping compensation system.

Keywords: SMEs, Compensation Structure, Point System method, Job Value.

Abstrak

Sistem kompensasi yang ideal menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Salah satu UKM di Kota Batam yakni Kedai Kopi XYZ belum menerapkan sistem kompensasi khusus dalam penggajian karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya struktur kompensasi ideal yang dirancang untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi sistem kompensasi, menganalisis faktor-faktor kompensasi, serta menyusun struktur kompensasi ideal pada UKM Kedai Kopi XYZ. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan metode Point System. Hasil penelitian menunjukkan UKM Kedai Kopi XYZ belum menerapkan sistem kompensasi yang ideal bagi karyawannya. Adapun faktor kompensasi yang digunakan adalah Pendidikan, Pengetahuan dan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kemampuan Fisik, Komunikasi, Kerja Sama, Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Analisis dan Problem Solving, serta Perencanaan dan Koordinasi. Sistem kompensasi yang efektif dan efisien untuk diterapkan UKM Kedai Kopi XYZ yaitu menggunakan sistem kompensasi tumpang tindih (overlapping).

Kata kunci: UKM, Struktur kompensasi, metode Point System, Job Value.

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memainkan peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Sebagai penggerak ekonomi yang kuat, UMKM yang merupakan bagian dari UKM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi mengingat pengaruhnya terhadap PDB yang mencapai 60,5 persen dan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,9 persen dari total penyerapan tenaga kerja nasional (Kemenko Perekonomian, 2022). Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM, UKM menyediakan sekitar 97% dari total lapangan kerja di Indonesia (Sasongko, 2020). Pertumbuhan UKM terus meningkat, dimana pada tahun 2019, jumlah UKM meningkat sebesar 1,98% sehingga mencapai angka 65,47 juta unit (Mahdi, 2022). Dengan kata lain, UKM dapat membantu mengurangi kesenjangan ekonomi di Indonesia. Sebagai usaha yang relatif kecil, UKM lebih mampu menjangkau pasar lokal dan memberikan akses pada peluang kerja bagi masyarakat di wilayah tersebut. Sehingga, dapat dikatakan UKM memiliki peran yang penting dalam perekonomian negara, terutama dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan distribusi pendapatan. Namun, menurut Zulkarnaen dan Herlina (2018), untuk dapat mempertahankan kualitas karyawan dan meningkatkan motivasi kerja, UKM perlu memperkuat sistem kompensasi yang adil dan memadai bagi karyawan.

Kompensasi merupakan seluruh penghasilan berupa uang atau barang yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung atas jasa yang diberikan pada perusahaan (Hasibuan, 2017). Sistem kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, upah, insentif, dan lainnya. Sedangkan, untuk kompensasi tidak langsung biasanya berupa fasilitas atau penunjang lainnya (Zulkarnaen dan Herlina, 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anwar *et al.* (2020), ditemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan memadai berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sehingga memperkuat peran karyawan sebagai aset berharga bagi organisasi. Untuk memastikan bahwa pengupahan karyawan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas kinerja karyawan, dinamika karyawan, dan kebutuhan hidup karyawan. Menurut Melinia *et al.*, (2021) pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatur pengupahan secara efektif adalah dengan menerapkan pendekatan 3P (*Pay for People, Pay for Position, Pay for Performance*).

Metode *Point System* berbasis *Job Value* (Nilai Jabatan) dapat digunakan dalam merancang sistem kompensasi, di mana kompensasi yang diberikan pada pekerja atau karyawan sesuai dengan skor individu yang dihasilkan dari pengklasifikasian dan pembobotan faktor kompensasi (*Compensable Factors*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Metode ini merupakan pilihan yang tepat dalam merancang sistem kompensasi yang ideal bagi perusahaan.

Kedai Kopi XYZ merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang kuliner dan didirikan sejak tahun 2022 di Kota Batam, Kepulauan Riau. UKM ini memiliki 23 karyawan dengan 12 *job title* meliputi *Head Chef, Cafe Manager, Captain Area, Senior Chef, Senior Barista, Staff Admin, Cashier, Junior Chef, Junior Barista, Cleaning Service, dan Waitress*. Dalam menggaji karyawan, UKM Kedai Kopi XYZ belum menerapkan sistem kompensasi khusus. Oleh karena itu, perlu dirancang sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan perusahaan agar dapat menciptakan keadilan internal perusahaan dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi sistem kompensasi dan menganalisis faktor-faktor kompensasi yang berlaku di UKM Kedai Kopi XYZ, serta menyusun struktur kompensasi ideal pada UKM Kedai Kopi XYZ sebagai rekomendasi untuk UKM.

LANDASAN TEORI

Konsep Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan finansial atau non-finansial yang diterima oleh karyawan sebagai kontribusi mereka atas pencapaian tugas terhadap perusahaan (Darma dan Supriyanto, 2017). Dengan adanya sistem kompensasi yang tepat dan adil akan berimplikasi pada peningkatan motivasi dan kepuasan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi (Kartika, 2016). Tujuan adanya kompensasi menurut Mujanah (2019) adalah membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, serta memastikan terwujudnya keadilan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Kompensasi terbagi menjadi dua jenis baik secara finansial dan non finansial (Mondy, 2008). Kompensasi finansial dapat diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Contoh dari kompensasi finansial langsung diantaranya gaji, upah, insentif dan bonus (Farla *et al.*, 2019). Sedangkan, contoh dari kompensasi finansial tidak langsung adalah tunjangan-tunjangan.

Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan (*job evaluation*) adalah proses terstruktur yang digunakan untuk mengevaluasi bobot relatif dari setiap jenis pekerjaan dalam sebuah organisasi, termasuk kompensasi yang diinginkan oleh perusahaan yang tercantum dalam *job description* (Kartika, 2016). Metode dalam evaluasi jabatan dibagi menjadi empat yaitu: metode perbandingan faktor, metode peringkat, dan metode poin/ *point system* (Mondy, 2008).

Point System Method

Metode evaluasi jabatan yang paling banyak digunakan adalah metode *point system*. Keunggulan dari metode *point system* adalah kefleksibilitasnya yang terletak pada cara penilaian pekerjaan, dimana tidak dilakukan dengan membandingkan satu pekerjaan dengan yang lain, melainkan dengan memberikan bobot langsung pada setiap pekerjaan berdasarkan standar penilaian yang sudah ditetapkan sebelumnya (Sukwadi, 2014). Perusahaan yang dianggap sudah maju sering menggunakan metode ini karena dianggap dapat memenuhi kebutuhan objektivitas dalam pembuatan kebijakan terkait dengan kompensasi (Dinda, 2022). *Point System Method* merupakan suatu metode dalam menetapkan nilai numerik untuk faktor-faktor tertentu dalam suatu pekerjaan, total nilai numerik ini kemudian akan memberikan penilaian kuantitatif dari nilai pekerjaan relatif. . Dalam metode ini, evaluator menetapkan nilai numerik untuk faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan. Selanjutnya jumlah nilai numerik akan menggambarkan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan (Aulia *et al.*, 2021).

Menurut Sukwadi (2014), secara singkat penggunaan metode ini mempunyai proses yang pertama adalah memilih dan menentukan faktor jabatan yang akan dinilai. Selanjutnya adalah menentukan tingkatan dari bobot tiap faktor jabatan dan definisinya. Terakhir ialah menetapkan nilai poin ke setiap tingkat dari tiap faktor untuk menghitung jumlah poin untuk suatu jabatan tertentu.

Compensable Factors

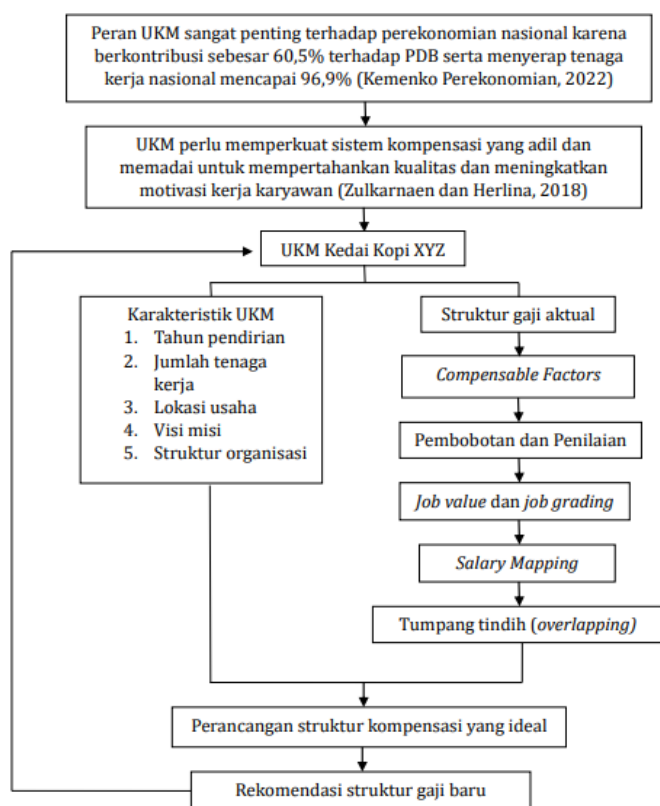
Compensable factors merupakan faktor-faktor yang digunakan untuk menentukan nilai pada suatu jabatan dan menentukan besarnya pemberian kompensasi, faktor tersebut haruslah bersifat umum dan terkait dengan pekerjaan yang sedang dievaluasi (Fitrios *et al.*, 2021). Berbagai pemangku kepentingan dalam perusahaan akan terlibat dalam menentukan daftar faktor yang dapat dikompensasi (*compensable factors*) yang tepat untuk digunakan. Beberapa

metode yang dapat digunakan dalam pembuatan *compensable factors* meliputi Hay System, Watson Wyatt, Mercer, dan lain-lain. Menurut Permata et al., (2017) *Hay System Method* terdapat tiga faktor dalam manajemen risiko, masing-masing faktor memiliki poin kuantitatif yang diperoleh dari analisis kualitatif uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, diantaranya:

1. Faktor *Know-How*: didefinisikan sebagai jumlah pengetahuan dan keterampilan dari masing-masing jenis, tetapi diperlukan untuk kinerja kerja yang dapat diterima.
2. Faktor *Problem solving*: adalah jumlah dan jenis pemikiran yang diperlukan dalam pekerjaan dalam bentuk analisis, penalaran, evaluasi, kreasi, penggunaan evaluasi, hingga pada kesimpulan, dll.
3. Faktor *Accountability*: adalah tindakan dan konsekuensinya

METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 1 Kerangka pemikiran penelitian

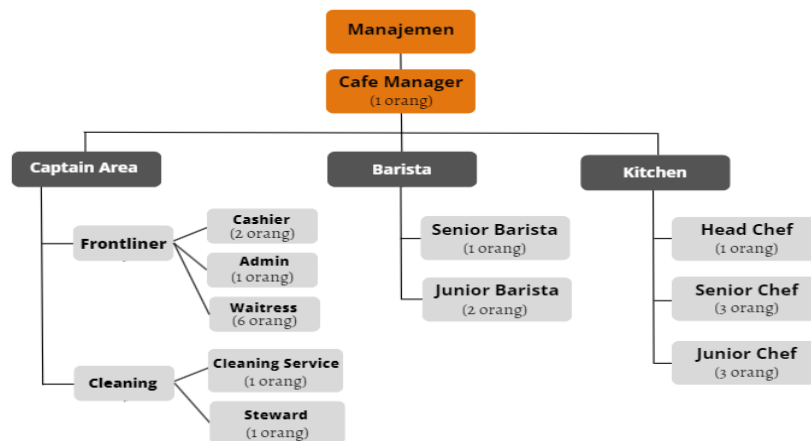
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menggambarkan keadaan sebenarnya dan menjawab tentang posisi subjek dari penelitian (Isnawati *et al.*, 2020). Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Wawancara dilakukan secara daring menggunakan aplikasi *Zoom Meeting* dan *WhatsApp* dengan responden yang menjabat sebagai *Store Manager* UKM Kedai Kopi XYZ. Penyebaran kuesioner melibatkan total 23 karyawan untuk mendapatkan data terkait analisis pekerjaan UKM Kedai Kopi XYZ. Sedangkan, untuk data sekunder didapatkan dari studi pustaka meliputi jurnal, tesis, dan bacaan literatur lainnya yang relevan. Penelitian ini menggunakan metode analisis data statistik deskriptif untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan memberikan deskripsi dari data tersebut untuk mencapai kesimpulan umum. Penentuan faktor-faktor kompensasi didasarkan pada pendekatan *Hay Profile Method Framework*. Perancangan model kompensasi dianalisis menggunakan metode *Point System* untuk menghitung *Job Value* dan *Job Grading* dari setiap jabatan. Selanjutnya dilakukan penyusunan struktur gaji yang ideal dengan sistem tumpang tindih (*Overlapping*) dan *Salary Mapping*. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada UKM Kedai Kopi XYZ yang berlokasi di Kota Batam. Pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Februari 2023 hingga Maret 2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum UKM

UKM Kedai Kopi XYZ merupakan salah satu kedai kopi yang beroperasi sejak tahun 2022 dan terletak di Kota Batam, Kepulauan Riau. Kedai kopi ini menawarkan berbagai varian menu minuman dan makanan serta buka setiap hari pada jam operasional 08.00-23.00. Visi dari Kedai Kopi XYZ adalah “Menjadi *coffee shop* pertama di Kota Batam yang mengusung konsep *taking order from table* dengan mengutamakan kepuasan konsumen” melalui misinya yakni memaksimalkan setiap proses agar dapat menjaga konsistensi kualitas produk dan memberikan pelayanan terbaik dalam rangka menjunjung tinggi kepuasan konsumen. Kedai Kopi XYZ menghasilkan omzet rata-rata per bulan pada kisaran di atas Rp500 juta rupiah, sehingga dapat dikategorikan sebagai usaha kecil dan menengah menurut kriteria yang dijelaskan dalam UU No. 20 Tahun 2008.

Kedai Kopi XYZ memiliki total 23 karyawan dengan dua belas *job title*. Struktur Organisasi Kedai Kopi XYZ ditunjukkan pada bagan berikut.



Gambar 2 Struktur Organisasi Kedai Kopi XYZ

Gambaran Umum Sistem Kompensasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Store Manager*, omzet rata-rata per bulan UKM Kedai Kopi XYZ adalah sebesar Rp507.455.455,00 dengan operasional gaji untuk karyawan per bulan sebesar Rp56.050.000,00 atau sebesar 11% dari omzet perusahaan. Untuk menganalisis sistem kompensasi pada UMKM Kedai Kopi XYZ dilakukan pemetaan gaji awal untuk setiap jabatan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Pemetaan Gaji UKM Kedai Kopi XYZ

No.	Jabatan	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
				Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Head Chef	1	5,300,000	5,300,000	5,300,000	5,300,000	26.19%	0.0%	KI
2	Cafe Manager	1	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	31.25%	0.0%	KI
3	Captain Area	1	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	18.52%	0.0%	KI
4	Senior Chef	3	8,100,000	2,500,000	2,700,000	2,800,000	8.00%	12.0%	I
5	Senior Barista	1	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	11.11%	0.0%	KI
6	Staff	1	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	7.14%	0.0%	KI



Administrasi

7	Cashier	2	4,200,000	2,000,000	2,100,000	2,200,000	5.00%	10.0%	I
8	Junior Chef	3	6,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	0.00%	0.0%	I
9	Junior Barista	2	4,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	0.00%	0.0%	I
10	Cleaning Service	1	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	11.11%	0.0%	KI
11	Waitress	6	10,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	5.88%	0.0%	KI
12	Steward	1	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000		0.0%	I
Total			54,250,000						

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 1 menunjukkan bahwa kondisi penggajian dari hasil pemetaan gaji untuk setiap jabatan masih tidak sesuai karena nilai pada *mid to mid* yang lebih besar dari nilai *spread*. Kondisi kurang ideal terdapat pada posisi jabatan *Head Chef, Cafe Manager, Captain Area, Senior Barista, Staff Administrasi, Cashier, Cleaning Service, dan Waitress*, dimana nilai *spread* lebih kecil dari *mid to mid*. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakadilan dalam sistem internal perusahaan karena jarak dari satu level jabatan ke level jabatan di atasnya memiliki jarak tidak beraturan dan bahkan terlalu jauh serta tidak berhimpitan sehingga akan menyebabkan potensi kenaikan gaji yang terlalu esktrim untuk level jabatan tertentu.

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 23 responden yang merupakan populasi dari seluruh karyawan UKM Kedai Kopi XYZ. Responden terdiri atas jabatan *Head Chef, Cafe Manager, Captain Area, Senior Chef, Senior Barista, Staf Administrasi, Cashier, Junior Chef, Junior Barista, Cleaning Service, Waitress, dan Steward*. Berdasarkan hasil survei, didapat indikator jenis kelamin,

pendidikan, dan pengalaman bekerja sebagai indikator pada karakteristik responden seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Jabatan	Jumlah Orang	Jenis Kelamin		Pendidikan Terakhir				Pengalaman Kerja (Tahun)			
			Pria	Wanita	SMP	SMA	D3	S1	<1	≥1	≥2	≥3
1	Head Chef	1	1			1				1		
2	Cafe Manager	1	1				1				1	
3	Captain Area	1	1					1				1
4	Senior Chef	3	2	1		3				3		
5	Senior Barista	1	1			1				1		
6	Staf Administrasi	1		1			1				1	
7	Cashier	2		2		2				2		
8	Junior Chef	3	1	2		3			1	2		
9	Junior Barista	2	1	1		2				2		
10	Cleaning Service	1	1			1			1			
11	Waitress	6	5	1	1	5			6			
12	Steward	1	1			1			1			
Jumlah		23	15	8	1	18	2	2	9	11	2	1

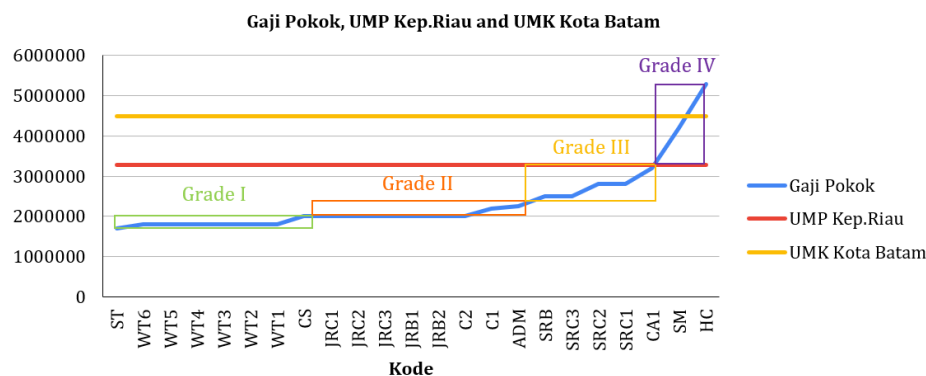
Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 2 menunjukkan bahwa karakteristik jenis kelamin didapat sebanyak 15 orang karyawan pria dan 8 orang karyawan wanita. Karyawan pria mendominasi pekerjaan fisik dan manajer seperti *Waitress*, *Cleaning Service*, *Steward*, *Head Chef*, *Cafe Manager* dan *Captain Area*. Sedangkan karyawan wanita berada pada pekerjaan yang tidak melibatkan fisik yang kuat, seperti *Cashier* dan *Staf Administrasi*. Pada karakteristik berikutnya diperoleh bahwa karyawan UKM Kedai Kopi XYZ didominasi oleh lulusan SMA/Sederajat dengan jumlah 18 orang. Terdapat seorang karyawan lulusan SMP, 2 orang lulusan D3, dan 2 orang yang merupakan lulusan S1. Karakteristik yang terakhir adalah lama pengalaman bekerja karyawan. Diperoleh bahwa pada posisi manajerial, *Chef*, *Barista*, *Cashier*, dan *Staf Administrasi* rata-rata karyawan sudah memiliki pengalaman bekerja lebih dari 1 tahun, yakin sejumlah 11 karyawan. Hal ini dikarenakan posisi tersebut merupakan salah satu kunci penting dalam kelanjutan usaha UKM Kedai Kopi XYZ sehingga membutuhkan orang dengan lebih banyak pengalaman pada bidang terkait. Selain

itu, terdapat 9 orang karyawan yang memiliki pengalaman kurang dari 1 tahun dan 2 orang dengan pengalaman bekerja di atas 2 tahun.

Analisis UMK dan UMP terhadap Gaji Pokok

Gaji pokok dari masing-masing jabatan di UKM Kedai Kopi XYZ dibandingkan dengan UMK Kota Batam sebesar Rp4.500.000 dan UMP Kepulauan Riau sebesar Rp3.279.194. Hasil analisis perbandingan gaji pokok, UMK dan UMP tertera pada Gambar 3.



Gambar 3 Struktur Perbanding Gaji Pokok, UMP Kep.Riau, dan UMK Kota Batam

Gambar 3 menunjukkan pada *grade* I, II, dan III, yaitu jabatan *Steward*, *Waitress*, *Cleaning Service*, *Junior Chef*, *Junior Barista*, *Cashier*, *Staff Administrasi*, *Senior Barista*, *Senior Chef*, dan *Captain Area* atau sebanyak 21 karyawan memiliki gaji pokok di bawah UMK Kota Batam dan UMP Kepulauan Riau. Pada *grade* I, gaji pokok *Head Chef* berada di atas UMP dan UMK, sedangkan gaji pokok *Cafe Manager* berada di antara UMP dan UMK. Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa dua orang karyawan atau 8,3% sudah mendapatkan gaji sesuai dengan Upah Minimum Kota Batam yakni sebesar Rp3.279.194. Sedangkan 21 karyawan lainnya atau sebesar 91,3% masih mendapatkan gaji di bawah UMP dan UMK

Perancangan Sistem Kompensasi Ideal

Perancangan sistem kompensasi merupakan hal fundamental karena menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja dan mendorong motivasi karyawan. Dalam menetapkan gaji pokok karyawan, perusahaan perlu melakukan evaluasi jabatan. Tujuan evaluasi jabatan ini dilakukan adalah untuk menciptakan konsistensi baik secara internal dan eksternal dalam pemberian kompensasi atau balas jasa. Menurut Marwansyah (2010) Kepuasan

karyawan dan atasan terhadap imbalan yang dibayarkan menjadi sasaran utama yang harus diperhatikan. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *point system*. Tahapan analisis yang dilakukan penulis dalam menyusun perancangan sistem kompensasi ideal untuk UKM Kedai Kopi XYZ dijelaskan sebagai berikut:

a. **Menetapkan *Compensable Factor***

Untuk dapat melakukan evaluasi jabatan, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menentukan *compensable factor*. Dalam menyusun *compensable factors* yang digunakan, penulis menggunakan pendekatan *Hay Profile Method Framework* dengan tiga indikator utama yakni *know-how*, *problem solving*, dan *accountability* (El-Hajji MA, 2015).

Tabel 3 *Compensable factors* yang digunakan UKM Kedai Kopi XYZ

Cluster (Hay Method)	Compensable Factor	Jumlah Tingkatan	Sumber
Know How	Pendidikan	4	Ontario Public Service Employees Union, 2007
	Pengalaman Kerja	5	CAAT Job Evaluation Manual
	Pengetahuan dan Pelatihan	8	NHS Job Evaluation Handbook
	Kemampuan Fisik	5	NHS Job Evaluation Handbook
Problem Solving	Komunikasi	5	CAAT Job Evaluation Manual
	Kerjasama	5	Kamus Hay (Potensial)
	Orientasi Pelayanan Pelanggan	6	Kamus Hay (Potensial)
	Analisis dan Problem Solving	5	CAAT Job Evaluation Manual
	Perencanaan dan Koordinasi	4	CAAT Job Evaluation Manual
Accountability	Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik	6	NHS Job Evaluation Handbook

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 3 menunjukkan bahwa penulis menetapkan 10 subfaktor dengan mengacu pada Kamus Hay, CAAT Job Evaluation Manual, NHS Job Evaluation Handbook,, serta Ontario Public Service Employees Union pada 2007 untuk menentukan *Job Value* pada UKM Kedai Kopi XYZ. *Compensable factors* ditetapkan berdasarkan hasil analisis bersama *expert* UKM Kedai Kopi XYZ yang telah disesuaikan dengan kemampuan karyawan yang menjadi kunci penentuan pemberian kompensasi.

b. Melakukan Pembobotan dan Nilai Jabatan

Setelah menetapkan *compensable factor* sebagai faktor dalam pemetaan gaji, langkah selanjutnya melakukan pembobotan antara *compensable factor* satu dengan dengan yang lainnya. Dalam melakukan pembobotan, penulis menggunakan metode *Pairwise Comparison*, yaitu membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya. Berikut tabel pembobotan yang dilakukan terhadap faktor yang ditetapkan pada UKM Kedai Kopi XYZ.

Tabel 4 Pembobotan *Compensable Factors*

NO	JABATAN	PD	PDP	PK	KF	KM	KS	PDK	OPP	APS	TFA	Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Pendidikan (PD)	1	0.20	0.14	5.00	0.20	0.20	5.00	0.20	3.00	3.00	17.94	0.077
2	Pengetahuan dan Pelatihan (PDP)	5.00	1	0.33	7.00	5.00	5.00	7.00	5.00	4.00	3.00	42.33	0.181
3	Pengalaman Kerja (PK)	7.00	3.00	1	9.00	3.00	4.00	9.00	5.00	5.00	1.00	47.00	0.201
4	Kemampuan Fisik (KF)	0.20	0.14	0.11	1	0.14	0.20	0.33	0.14	0.20	0.17	2.64	0.011
5	Komunikasi (KM)	5.00	0.20	0.33	7.00	1	3.00	7.00	5.00	4.00	3.00	35.53	0.152
6	Kerja sama (KS)	5.00	0.20	0.25	5.00	0.33	1	5.00	4.00	3.00	4.00	27.78	0.119
7	Perencanaan dan Koordinasi (PDK)	0.20	0.14	0.11	3.00	0.14	0.20	1	0.33	0.14	0.20	5.47	0.023
8	Orientasi Pelayanan Pelanggan (OPP)	5.00	0.20	0.20	7.00	0.20	0.25	3.00	1	0.25	2.00	19.10	0.082
9	Analisis dan Problem Solving (APS)	0.33	0.25	0.20	5.00	0.25	0.33	7.00	4.00	1	3.00	21.37	0.091

10 Tanggung Jawab

Finansial dan Aset Fisik (TFA)	0.33	0.33	1.00	6.00	0.33	0.25	5.00	0.50	0.33	1	15.08	0.064
--------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---	-------	-------

234.256 1.000

Total

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa sub faktor yang memperoleh bobot tertinggi yaitu Pengalaman kerja (PK) yaitu dengan nilai bobot 0,201, sedangkan sub faktor yang memperoleh bobot terendah yaitu Kemampuan Fisik (KF) dengan bobot nilai 0,011. Setelah melakukan pembobotan, langkah selanjutnya yaitu melakukan penilaian pada setiap jabatan dari faktor yang telah ditetapkan untuk menunjukan tingkat kepentingan tiap sub faktor dalam suatu jabatan. Penentuan nilai dari faktor pada setiap jabatan ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5 Penilaian Faktor Menurut Jabatan

NO	JABATAN	PD	PDP	PK	KF	KM	KS	PDK	OPP	APS	TFA
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cafe											
1	Manager	3	4	3	2	5	5	4	5	4	6
2	Head Chef	2	5	4	5	5	5	4	5	4	5
3	Captain Area	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3
4	Senior Chef	2	4	2	4	4	3	3	3	2	3
Senior											
5	Barista	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3
Staff											
6	Administrasi	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3
7	Cashier	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3

8	Junior Chef	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2
9	Junior Barista	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2
10	Cleaning Service	2	1	2	3	1	2	2	2	1	3
11	Waitress	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1
12	Steward	2	1	2	4	1	1	1	2	1	2

Sumber: Data diolah, 2023

c. **Job Value**

Jika setiap faktor telah dilakukan pembobotan dan penilaian, maka selanjutnya penulis melakukan perhitungan *Job Value* pada masing-masing jabatan. Perhitungan *Job Value* dilakukan dengan cara mengalikan bobot dari setiap faktor dengan nilai yang telah ditentukan lalu diperoleh nilai totalnya sebagai *Job Value*. Setelah itu, jabatan diurutkan berdasarkan total *Job Value* dari tertinggi hingga terendah.

Tabel 6 *Job Value* pada UKM Kedai Kopi XYZ

Job Tittle	$\Sigma N \times B$ (<i>Job Value</i>)
Head Cheaf	1044
Cafe Manager	979
Captain Area	737
Senior Chef	697
Senior Barista	694
Staf Administrasi	584
Junior Chef	554
Junior Barista	554
Cashier	519
Cleaning Service	362

Waitress	387
Steward	341
Total Point	11.918

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 6 menunjukkan *Job Value* dari masing-masing jabatan yang ada pada UKM Kedai Kopi XYZ. Jabatan yang memiliki *Job Value* tertinggi adalah *Head Chef* sedangkan jabatan dengan jabatan *Job Value* terendah adalah *Steward*. Dari hasil *Job Value* ini dapat diperoleh nilai per point untuk setiap pekerjaan pada Kedai Kopi XYZ, dihitung dengan membagi operasional gaji per bulan dengan total *Job Value*. Sehingga diperoleh nilai satu point pekerjaan adalah Rp4.703.

d. *Job Grading*

Setelah memperoleh *Job Value* untuk setiap jabatan, langkah selanjutnya adalah melakukan perancangan sistem *Job Grading* untuk mengklasifikasikan atau mengkategorisasikan jabatan-jabatan yang ada ke dalam *grade*. Hasil *Job Grading* pada UKM Kedai Kopi XYZ ditunjukkan pada tabel 7

Tabel 7 *Job Grading* dengan Metode *Given grade*

Job Tittle	ΣNxB (<i>Job Value</i>)	Jumlah Orang	Total Point	Given		Given grade
				Grade bawah	Grade atas	
Head Chef	1044	1	1044	868	1044	IV
Cafe Manager	979	1	979			
Captain Area	737	1	2091	692	868	III
Senior Chef	697	3	737			
Senior Barista	694	1	694			
Staf Administrasi	584	1	584	517	692	II
Junior Chef	554	3	1661			
Junior Barista	554	2	1107			

Cashier	519	2	1038			
Cleaning Service	362	1	362	341	517	I
Waitress	387	6	2322			
Steward	341	1	341			

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 7, UKM Kedai Kopi XYZ memiliki 4 *grade*. *Grade* tertinggi diduduki oleh Head Chef dengan nilai 1044 dan *grade* terendah diduduki oleh Steward dengan nilai 341.

e. *Salary Mapping Aktual*

Sistem kompensasi pada UKM Kedai Kopi XYZ dapat akan dianalisis lebih lanjut dengan melakukan pemetaan gaji (*Salary Mapping*) aktual berdasarkan jabatan setelah dilakukan pengkategorian jabatan menggunakan *Job Grading*.

Tabel 8 *Salary Mapping* Aktual UKM Kedai Kopi XYZ

No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Head Chef									
2	Cafe Manager	IV	2	9,500,000	4,200,000	4,750,000	5,300,000	72.10 %	26.2%	KI
3	Captain Area									
4	Senior Chef	III	5	13,800,000	2,500,000	2,760,000	3,200,000	34.22 %	28.0%	KI
5	Senior									

Barista									
6	Staff Adminis trasi								
7	Junior Chef	II	8	16,450,000	2,000,000	2,056,250	2,250,000	13.45 %	12.5% KI
8	Junior Barista								
9	Cashier								
10	Cleaning Service								
11	Waitres s	I	8	14,500,000	1,700,000	1,812,500	2,000,000	17.65 %	I
12	Steward								
Total				54,250,000					

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 8 merupakan hasil analisis pemetaan gaji yang menunjukkan bahwa kondisi penggajian pada UKM saat ini masih ideal karena nilai *mid to mid* pada setiap *grade* lebih besar dari nilai *spread*. Nilai *spread* yang berada di bawah nilai *mid to mid* menandakan bahwa perbedaan gaji antara posisi yang lebih tinggi dan lebih rendah tidak terlalu jauh, atau mungkin hanya sedikit berbeda. Hal ini menunjukkan terjadinya ketidakseimbangan dalam distribusi gaji. Selain itu, terdapat pola yang tidak beraturan dalam nilai *spread*, karena terdapat penurunan dari satu *grade* ke *grade* di atasnya dimana seharusnya dari bawah ke atas menunjukkan tren kenaikan. Dapat dilihat pada nilai *spread* mengalami penurunan sebesar 5,15% pada *grade* II dan 1,8% pada *grade* IV. Hal ini menunjukkan bahwa belum terciptanya keadilan penggajian di dalam UKM ini.

Oleh karena itu perlu dilakukannya pembenahan struktur gaji agar penggajian dapat dinilai ideal bagi setiap karyawan.

f. **Pembenahan Struktur Gaji**

Pembenahan struktur gaji dapat dilakukan dengan berbagai cara. Dalam pembenahan struktur gaji, penting untuk menetapkan indikator ideal yang dapat dijadikan patokan khususnya dalam penentuan nilai *spread* pada pemetaan gaji. Indikator ideal dalam pembenahan struktur gaji ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9 Indikator Ideal Pembenahan Struktur Gaji

<i>Employee Category</i>	<i>Expresses as Plus or Minus % of Mid Point</i>	<i>Spread Minimum to Maximum</i>
<i>Exempt managerial and executive</i>	<i>20% or higher</i>	<i>Widest ranges (50% or more certain circumstances)</i>
<i>Exempt professional, administrative and supervisory</i>	<i>16,6% - 20,0%</i>	<i>Wider ranges (40%-50%)</i>
<i>Nonexempt clerical, technical and paraprofessional</i>	<i>13,0% - 16,6%</i>	<i>Relatively narrow range (30%-40%)</i>
<i>Nonexempt service and manufacturing</i>	<i>9,1% to 11,1%</i>	<i>Narrow ranges (20-25%) or flat rate</i>

Sumber: (WorldatWork 2015)

Setelah melakukan *Job Grading*, *Salary Mapping* awal, dan penetapan indikator ideal pembenahan struktur gaji, langkah selanjutnya melakukan pembenahan struktur gaji dengan pemetaan gaji menggunakan sistem *Overlapping* (tumpang tindih). Sistem *Overlapping* dalam pemetaan gaji adalah metode yang mengambil rentang gaji yang tumpang tindih di antara posisi-posisi pekerjaan yang berdekatan. Menurut penelitian terdahulu, metode ini dipercaya dapat mengeluarkan biaya yang lebih efisien (Sofiyanti *et al.*, 2022) dan memberikan tawaran gaji yang terlihat menarik pada saat perekrutan karyawan baru (Nasaban, 2020). Berikut hasil pembenahan struktur gaji dengan cara *Overlapping* (tumpang tindih) ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10 Pembenahan Struktur Gaji Metode *Overlapping*

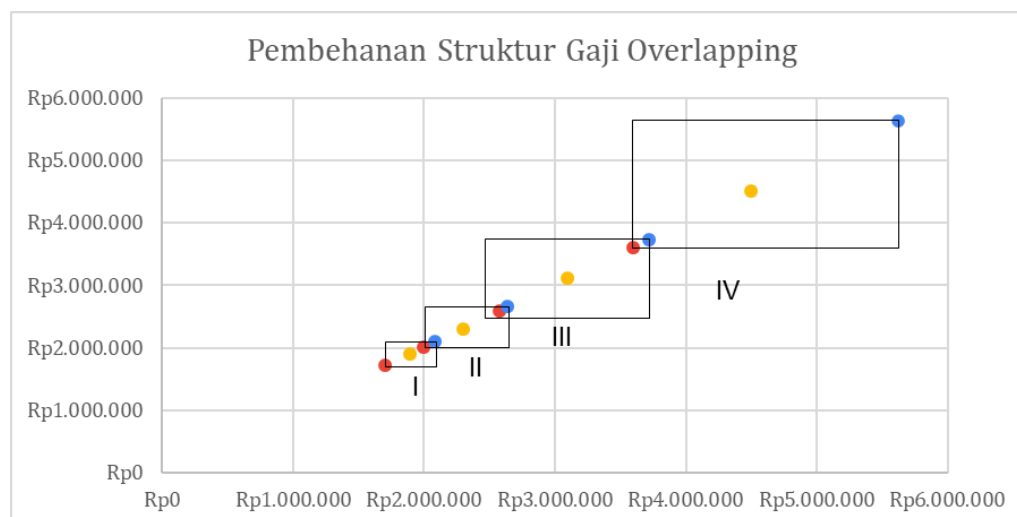
No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Head Chef									
2	Cafe Manager	IV	2	9,500,000	3,600,000	4,500,000	5,400,000	40%	50%	I
3	Captain Area									
4	Senior Chef	III	5	13,800,000	2,583,333	3,100,000	3,616,667	30%	40%	I
5	Senior Barista									
6	Staff Administra si									
7	Junior Chef	II	8	16,450,000	2,000,000	2,300,000	2,600,000	25%	30%	I
8	Junior Barista									
9	Cashier									
10	Cleaning Service									
11	Waitress	I	8	14,500,000	1,691,000	1,900,000	2,190,000		20%	I
12	Steward									
Total			23	54,250,000						

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 10 menunjukkan bahwa biaya rata rata yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan metode ini sama besar dengan biaya gaji operasional sebesar Rp54.250.000,00. Pembinaan gaji dengan cara *Overlapping* memenuhi syarat ideal dalam sistem kompensasi karena menggunakan nilai *mid to mid* lebih rendah dari nilai *spread*. Pada Tabel 10 juga menunjukkan bahwa nilai *spread* sudah dilakukan pembinaan yaitu sebesar 20% pada *grade* terendah dan pada *grade* selanjutnya nilai terus bertambah (lebih besar), yaitu 30% untuk *grade* II, 40% untuk *grade* III, dan 50% untuk *grade* IV. Nilai average pada *grade* terendah (I) ditentukan berdasarkan penyesuaian nilai rata-rata gaji pada UKM kompetitor di Batam, yaitu sebesar Rp1900.000.

Berikut merupakan ilustrasi pembinaan struktur gaji menggunakan sistem *Overlapping* (Tumpang Tindih) yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4 Pembinaan Struktur Gaji *Overlapping*

Berdasarkan Gambar 4, pembinaan struktur gaji dengan cara *Overlapping* menunjukkan nilai maksimum pada *grade* 1 berada pada range gaji *grade* 2 atau lebih tinggi dari gaji minimum *grade* 2, begitu pula pada *grade* selanjutnya. Oleh karena itu antara satu *grade* dengan *grade* di atasnya terjadi tumpang tindih (*Overlapping*) antar tingkatan (*grade*) jabatan. Pada struktur gaji ini, dapat terjadi kemungkinan seorang karyawan pada *grade* 1 memperoleh gaji yang terdapat pada *grade* 2, dan begitu sebaliknya. Berdasarkan hasil tersebut, bisa disimpulkan bahwa pembinaan struktur

gaji dengan cara *Overlapping* dianggap ideal karena setiap tingkatan memiliki nilai *mid to mid* selalu lebih rendah daripada nilai *spread* yang telah ditetapkan dan nilai *spread* seiring dengan peningkatan *grade* juga mengalami tren peningkatan.

KESIMPULAN

Berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh penulis:

1. Sebagian besar karyawan di UKM Kedai Kopi XYZ, yaitu sebesar 91,3% masih menerima gaji pokok lebih rendah dari Upah Minimum Provinsi Kepulauan Riau dan Upah Minimum Kota Batam. Hanya sebanyak 8,3% karyawan yang telah menerima gaji pokok yang sesuai dengan Upah Minimum Provinsi Kepulauan Riau.
2. Penetapan gaji pada UKM Kedai Kopi XYZ didasarkan pada faktor-faktor yang telah diurutkan berdasarkan hasil pembobotan relatif *compensable factor* dari nilai tertinggi adalah Pengalaman Kerja, Pengetahuan dan Pelatihan, Komunikasi, Kerjasama, Analisis dan Problem Solving, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Pendidikan, Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik, Perencanaan dan Koordinasi, dan Kemampuan Fisik
3. Hasil *Salary Mapping* aktual berdasarkan *grade* jabatan yang ditentukan melalui *Job Grading* menunjukkan bahwa sistem kompensasi UKM saat ini masih kurang ideal karena terdapat nilai *mid to mid* lebih besar dari nilai *spread*, pada *grade* II, III, dan IV. Hal ini menunjukkan bahwa belum terciptanya keadilan pada internal perusahaan dan sehingga menyebabkan kenaikan gaji yang terlalu ekstrim pada level jabatan tertentu.
4. Berdasarkan kondisi aktual kondisi penggajian saat ini, maka disusun pembenahan struktur gaji pada UKM Kedai Kopi XYZ untuk menghasilkan sistem kompensasi yang ideal dengan sistem *Overlapping*. Sistem ini telah memenuhi syarat struktur gaji ideal karena menghasilkan nilai *mid to mid* yang kecil daripada nilai *spread*. Pembenahan ini juga ditandai dengan nilai *spread* yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan *grade*. Selain itu, struktur gaji ini memungkinkan terjadinya tumpang tindih (*Overlapping*) antara tingkatan (*grade*) jabatan sehingga dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya ketimpangan gaji di antara karyawan dengan jabatan yang sama. Oleh karena itu, pembenahan struktur gaji dengan cara *Overlapping* dianggap ideal untuk UKM ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. N., Shahzad, F., Imran, M. K., & Khan, S. 2020. Impact of compensation on employee performance and job satisfaction: Evidence from Pakistani universities. *Journal of Human Resource Management*. 8(1): 27-34.
- Aulia, F. N., Sudaryono, H. N. B., Santoso, A. S., Larasati, S., & Pratama, M. I. (2021). Evaluation of XYZ Sme Compensation With Determination of Position Grade Using Hay Job Evaluation Methods. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, 1(4), 349-362
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. 2017. The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*. 1(1).
- EL-Hajji, M. A. 2015. The Hay System of Job Evaluation: A critical analysis. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 3(1):1-22
- Farla, W., Diah, Y. M., & Bakri, S. A. 2019. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(1): 78-85.
- Fitrios, A., Aritaliraga, L. T., Widhiani, M., Prima, W. Y., & Adiwidjaja, I. B. K. A. 2021. Analisis dan Perbaikan Sistem Kompensasi Pada UKM ABC dengan Metode Adhered dan Overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*. 2(12): 2229-2245.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isnawati, I., Jalinus, N. and Risfendra, R., 2020. Analisis Kemampuan Pedagogi Guru SMK yang sedang Mengambil Pendidikan Profesi Guru dengan Metode Deskriptif Kuantitatif dan Metode Kualitatif. *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*. 20(1):37-44.
- Kartika L. 2016. *Manajemen Kompensasi Konsep, Implementasi, dan Studi Kasus*. Bogor (ID): IPB Press.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2022. *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. Tersedia pada: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah#:~:text=Peran%20UMKM%20sangat%20besar%20untuk,total%20penyerapan%20tenaga%20kerja%20nasional>. [diakses tanggal 20 Maret 2023]
- Mahdi, M. 2022. *Berapa Jumlah UMKM di Indonesia*. Tersedia pada: <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/berapa-jumlah-umkm-di-indonesia>. [diakses tanggal 21 Maret 2023]
- Melinia, D. F., Khairi, M., Awalita, P. S., Sarifah, R. N., & Putri, S. S. D. 2021. Analisis Perbaikan Sistem Kompensasi Pada Hotel XYZ Menggunakan Metode Adhered dan Overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*. 2(12): 2275-2290.
- Mondy, R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Edisi 10 (terjemahan). Jakarta (ID): Erlangga.
- Siti Mujanah, M. P. 2019. *Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Katalog Dalam Terbitan (Kdt) , Manajemen Kompensasi*.
- Permata, S., Setiawan, H., & Sukandar, N. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jabatan Menggunakan Pendekatan Evaluasi Jabatan (Studi Kasus PT. X). *Jurnal Teknik Industri Untirta*.

- Sasongko, D. 2020. UMKM Bangkit, *Ekonomi Indonesia Terungkit*. Tersedia pada: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>. [diakses tanggal 21 Maret 2023]
- Sofiyanti M, Aksobya S, Rahman Thomas H, Utami Cahyaningtyas E, Fakhira Helmelia A. 2022. PENERAPAN METODE JOB VALUE DALAM PERENCANAAN SISTEM KOMPENSASI PADA UKM KEDAI MINUMAN XYZ KOTA SOLOK. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*. 1(9):667–682.
- Sukwadi, R. 2014. Perbaikan Struktur Gaji Dasar Karyawan Berdasarkan Hasil Analisa dan Evaluasi Jabatan. *Spektrum Industri*. 12(1):93.
- WorldatWork. 2015. *Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Compensation Guide for HR Professionals*.
- Zulkarnaen, W., & Herlina, R. 2018. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*. 2(2): 90– 114.