

Evaluasi Struktur dan Skala Upah Menggunakan *Point System Method* pada UKM XYZ Kabupaten Karawang

Dinda Finzalia^{1*}, Isma Rachimah², Marvellino Kurniawan³, Vera Anggraeni⁴, Wahyu Dharma Wibisana⁵, Lindawati Kartika⁶

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
dindafinzalia29dinda@apps.ipb.ac.id*

Received 21 Mei 2024 | Revised 30 Mei 2024 | Accepted 6 Juni 2024

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penyusunan Struktur dan Skala Upah (SSU) merupakan upaya yang dilakukan untuk menyejahterakan pengusaha dan karyawan sehingga dapat mencapai keberlanjutan usaha yang berkesinambungan. Peninjauan kembali struktur dan skala upah perlu dilakukan oleh pengusaha di berbagai sektor, termasuk di sektor kuliner yaitu dilakukan pada UKM XYZ yang berlokasi di Kabupaten Karawang, Jawa Barat yang memiliki 60 orang karyawan ini. Penelitian yang bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor evaluasi dan pengelompokan jabatan serta pemetaan gaji yang ideal di UKM XYZ dilakukan dengan cara mengevaluasi struktur dan skala upah UKM XYZ dengan pendekatan *point system method*. *Job grading* dan *job value* digunakan sebagai penyusunan berdasar *point system method*, kemudian dilanjutkan dengan pembenahan gaji menggunakan metode bertumpuk (*adhered*) dan tumpang tindih (*overlapping*). Hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan rekomendasi bagi UKM dan informasi bagi pembaca untuk mengetahui langkah pembenahan sistem kompensasi, mengingat UKM XYZ saat ini belum menerapkan sistem pemetaan gaji atau SSU yang sesuai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan untuk evaluasi sistem kompensasi UKM XYZ, diperlukan adanya penyusunan ulang struktur dan skala upah UKM XYZ yang dapat diterapkan di restoran khususnya dalam mengelompokkan karyawan menjadi lima *grade* dan melakukan penyesuaian upah menggunakan pendekatan *overlapping*.

Keywords: *Compensable Factor*; Kompensasi; Kuliner; Pembenahan Gaji

Abstract

The structuring and scaling of wages (SSU) is an effort to improve the well-being of both employers and employees, thereby achieving sustainable business continuity. Employers in various sectors, including the culinary industry, need to review wage structures and scales. For example, the XYZ SME located in Karawang Regency, West Java, which employs 60 workers. The research aims to analyze evaluation factors, job grouping, and ideal salary mapping at XYZ SME. This is conducted by evaluating its wage structure and scale using the point system method approach. Job grading and value are utilized for structuring based on the point system method, followed by wage adjustments using the adhered and overlapping methods. The results obtained from the research provide recommendations for the SME and valuable insights for readers to understand the steps in improving the compensation system, considering XYZ SME currently does not implement an appropriate wage mapping or SSU. Based on the research conducted to evaluate the compensation system at XYZ SME, there is a need to restructure its wage structure and scale, which can be applied in restaurants, particularly in grouping employees into five grades and adjusting wages using the overlapping approach.

Keywords: *Compensable Factor*; Compensation; Culinary; Salary Mapping

PENDAHULUAN

Usaha, Kecil, dan Menengah (UKM) merupakan sektor bisnis yang memiliki peranan penting terhadap perekonomian Indonesia. Dilansir dari *website* Kamar Dagang dan Industri Indonesia (2023), jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2023 mencapai sekitar 66 juta dan memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar 61% atau Rp9.580 triliun rupiah. UKM mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia dan berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja (Firmansyah, 2019). UKM dapat menyerap 97% tenaga kerja dan menghimpun hingga 60,4% investasi. Untuk memaksimalkan tenaga kerja di UKM, pengelolaan sumber daya yang efektif perlu dilakukan, salah satunya dengan menggunakan Struktur dan Skala Upah (SSU). SSU ini merupakan dasar dari sistem kompensasi karyawan. Menurut Permenaker No.1 Tahun 2017 (Tentang Struktur dan Skala Upah 2017) semua pengusaha harus menyusun struktur dan skala upah dan perusahaan diwajibkan untuk memberitahukan struktur dan skala upah tersebut kepada karyawan. Jika perusahaan tidak melakukan hal demikian, maka perusahaan akan dikenakan sanksi administratif yang diatur dalam Permenaker No. 20 Tahun 2016 (Tentang Tata Cara Pemberian Sanksi Administratif).

Berdasarkan PP No. 36 Tahun 2021 (Tentang Pengupahan) salah satu upah yang tercantum dalam SSU adalah upah pokok. Peraturan Pemerintah tersebut menandai bahwa ketatnya regulasi terkait kompensasi, sehingga perusahaan harus merevitalisasi kebijakan kompensasinya masing-masing. Agar karyawan tetap bertahan dan melakukan pekerjaan dengan baik, perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak. Menurut Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Kompensasi atau upah adalah hak yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja atau buruh dalam bentuk uang yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya.

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan sebagai penghargaan atas tenaga atau jasa yang telah disumbangkan oleh pekerja (Astuti et al., 2021). Tujuan sistem kompensasi adalah untuk mempertahankan loyalitas karyawan, memastikan keadilan dan menghargai perilaku atau prestasi mereka (Pandiangan, 2017). Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus mempertimbangkan konsep 3P, yaitu *Pay for Position* (kompensasi atas posisi), *Pay for Person* (kompensasi atas orang), dan *Pay for Performance* (kompensasi atas kinerja) (Eriza et al., 2022). Pemberian upah atau kompensasi yang adil, layak dan kompetitif kepada karyawan merupakan tantangan yang dihadapi oleh UKM di era globalisasi dengan persaingan yang semakin ketat ini.

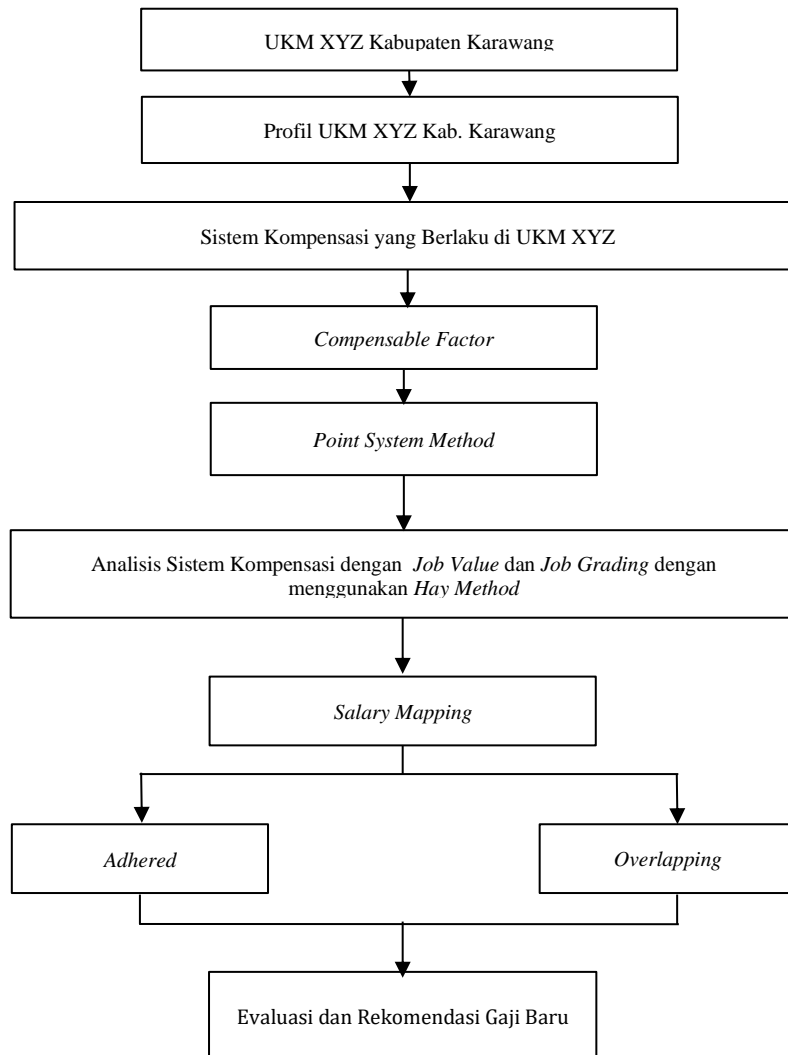
Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis sistem pengupahan yang ada pada UKM XYZ, Kabupaten Karawang. Fokus penelitian ini adalah mengevaluasi kompensasi finansial di UKM XYZ dengan mempertimbangkan gaji pokok dan tunjangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai sistem kompensasi pada UKM XYZ berdasarkan kesesuaiannya dengan prinsip 3P (*Pay for Position, Person and Performance*), Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat dan Upah Minimum Kota (UMK) Karawang. UKM XYZ telah berdiri sejak tahun 2007 dan memiliki 60 karyawan yang telah dibagi menjadi 16 *job title* dan lima level (*grade*). Dalam penelitian ini, *point system* digunakan untuk menyusun *job grading*, *job value*, dan *salary mapping*. Metode ini terdiri dari dua pendekatan, yaitu *adhered* dan *overlapping*.

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan sistem kompensasi yang diterapkan oleh UKM XYZ, Kabupaten Karawang. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara yang dilakukan secara daring (*online*) dengan manajer UKM XYZ pada bulan Februari 2024. Adapun data sekunder terdiri dari data UMP Jawa Barat dan UMK Karawang, serta data hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini yang diperoleh dari *website* resmi dan jurnal.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, memberikan informasi atau menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan. Selain itu, metode ini juga memungkinkan menarik kesimpulan dari data yang lebih jelas melalui grafik dan tabel, kemudian menarik kesimpulan berdasarkan data tersebut (Pratiwi et al., 2023; Sugiyono, 2020). Sistem kompensasi di UKM XYZ dianalisis dengan menggunakan *point system method* yang berdasarkan *job value* dan *job grading* dengan teknik *given grade*. Selain itu, dilakukan juga *salary survey* dan *salary mapping*. Untuk mengumpulkan dan mengetahui gaji yang dapat diberikan oleh perusahaan dengan posisi sebanding disebut dengan *Salary survey* atau survei gaji, hal ini bertujuan untuk menentukan

jumlah gaji yang sesuai dengan standar industri dan membandingkannya dengan pesaing dalam industri yang sama (Syamila et al., 2022). Adapun *salary mapping* dilakukan dengan metode *adhered* (berimpit) dan *overlapping* (tumpang tindih) (Pratiwi et al., 2023; Putri et al., 2023) . Kerangka pemikiran dari penelitian ini terlampir pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Analisis Sistem Kompensasi pada UKM XYZ
(Sumber: Pengolahan data (2024))

Berdasarkan gambar 1 di atas, diproyeksikan bahwa tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi atau menilai sistem kompensasi yang diterapkan oleh UKM XYZ dan memberikan rekomendasi gaji baru kepada UKM XYZ. Rekomendasi gaji baru ini diharapkan bisa menjadi penetapan gaji yang ideal pada UKM XYZ untuk memastikan keseimbangan dan kesejahteraan karyawan.

HASIL dan PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Salah satu UKM Karawang yang bergerak di bidang kuliner adalah UKM XYZ yang telah berdiri sejak tahun 2007. UKM ini berkembang dengan sangat cepat sehingga sekarang memiliki 60 karyawan. UKM XYZ memiliki enam belas *job title* yang akan membantu alokasi tugas dan kewajiban serta terbagi ke dalam lima level (*grade*). *Grade* pertama diisi oleh staf, sementara *grade* kedua diisi oleh jabatan *officer*. *Grade* ketiga diisi oleh jabatan *chef*, dan *grade* keempat diisi oleh manajerial, sedangkan *grade* tertinggi diisi oleh Direktur.

Tabel 1. Job Title UKM XYZ

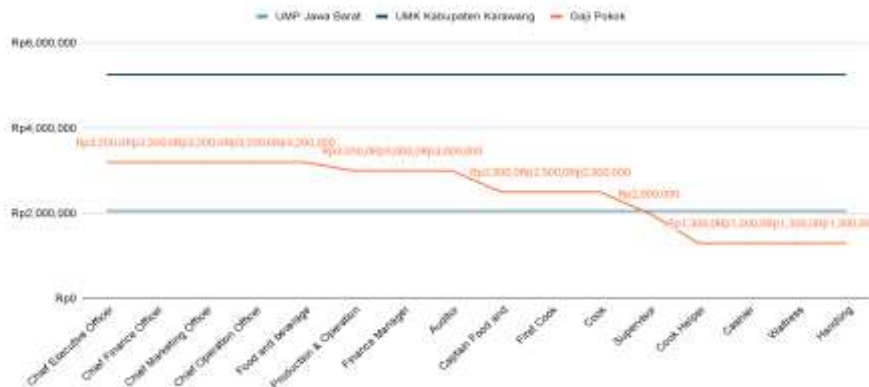
No	Jabatan	Total Person	Grade
1	Chief Executive Officer	1	V
2	Chief Finance Officer	1	V
3	Chief Marketing Officer	1	V
4	Chief Operation Officer	1	V
5	Food and Beverage Manager	1	V
6	Production & Operation Managers	1	IV
7	Finance Manager	1	IV
8	Auditor	2	IV
9	Captain Food and Beverage	1	III
10	First Cook	1	III
11	Cook	16	III
12	Supervisor	4	II
13	Cook Helper	2	I
14	Cashier	3	I
15	Waitress	20	I
16	Handling	4	I

Sumber: Pengolahan data (2024)

Berdasarkan data dari keuangan UKM XYZ, mereka mampu menghasilkan keuntungan bersih rata-rata sebesar Rp 250.000.000 dan UKM XYZ akan mengalokasikan sekitar 50% dari omzet bersih tersebut kepada karyawan dalam pembayaran gaji.

Analisis Gaji Pokok terhadap UMP & UMK

Salah satu biaya produksi yang harus dibayar produsen adalah upah sebagai kompensasi atas pekerjaan tenaga kerja mereka dalam produksi (Wihastuti & Rahmatullah, 2018). Upah minimum juga merupakan upah bulanan terendah yang dapat diberikan pemberi kerja kepada pekerja dengan masa kerja kurang dari satu tahun (Izzati, 2023). UMP merupakan upah minimum yang ditetapkan oleh gubernur yang berlaku di kabupaten dan kota provinsi tersebut, kondisi UMP disesuaikan dengan kondisi ekonomi di provinsi tersebut, berbeda dengan UMK yang ditetapkan oleh bupati/walikota (Ramadhan & Juanda, 2022). Provinsi Jawa Barat memiliki UMP sebesar Rp2.057.495 pada tahun 2024, sedangkan UMK Kabupaten Karawang Rp5.257.834. Berdasarkan data gaji pokok pada enam belas *job title* dan dibandingkan dengan UMP dan UMK pada Kabupaten Karawang ditunjukkan dalam Gambar 2 sebagai grafik perbandingan.



Gambar 2. Grafik Perbandingan Gaji Pokok dengan UMP dan UMK (Sumber: Pengolahan data (2024))

Berdasarkan grafik perbandingan yang ditunjukkan pada Gambar 2, 55% atau sebanyak 33 karyawan dari 60 karyawan memperoleh gaji dibawah UMP Jawa Barat. Karyawan yang memiliki gaji dibawah UMP tersebut ialah karyawan dengan posisi *Cook Helper* sebanyak 2 orang, *Cashier* sebanyak 3 orang, *Waitress* sebanyak 20 orang, *Supervisor* 2 orang, dan *Handling* sebanyak 4 orang. Sebanyak 45% karyawan yang memiliki gaji di atas UMP berposisi sebagai CEO, CFO, CMO, *Food and Beverage Manager*, *Finance Manager*, *Product and Operations Manager*, Auditor, *Captain Food and Beverage*, *First Cook*, dan *Cook*. Sedangkan jika dibandingkan dengan UMK Kabupaten Karawang, seluruh jabatan pada UKM XYZ berada dibawah UMK. Gaji pokok terbesar pada UKM XYZ diduduki



oleh posisi CEO, CFO, CMO, dan Food and Beverage Manager dengan gaji pokok sebesar Rp3,200,000. Menurut hasil analisis perbandingan gaji dengan UMP dan UMK, struktur gaji baru diperlukan untuk UKM XYZ.

Salary Mapping UKM XYZ Sebelum Perbaikan

Penerapan struktur kompensasi tenaga kerja operasional di UKM XYZ memangkas hampir lebih dari 50% omzet perusahaan. Hal ini dinilai tidak sehat bagi sebuah perusahaan kuliner, dikarenakan perusahaan kuliner termasuk ke dalam perusahaan manufaktur yang memiliki 3 anggaran operasional yaitu anggaran bahan baku, tenaga kerja, dan overhead perusahaan dengan masing-masing besaran sekitar 30%-40% (Widjatun et al., 2021). Struktur kompensasi tenaga kerja UKM XYZ adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Struktur Kompensasi Tenaga Kerja UKM XYZ Sebelum Perbaikan

No	Job Title	Finansial					Total Penerimaan per Bulan
		Pay For Person (Rp)			Pay For Position (Rp)	Pay For Performance (Rp)	
		Gaji Pokok	Tunjangan Makan	BPJSTK (Tunjangan Kecelakaan Kerja)	Cuti	Insentif	
Grade 5							
1	Chief Executive Officer	Rp3.200.000	Rp450.000	Rp232.640	Rp105.205	Rp266.667	Rp4.254.512
2	Chief Finance Officer	Rp3.200.000	Rp450.000	Rp232.640	Rp105.205	Rp266.667	Rp4.254.512
3	Chief Marketing Officer	Rp3.200.000	Rp450.000	Rp232.640	Rp105.205	Rp266.667	Rp4.254.512
4	Chief Operation Officer	Rp3.200.000	Rp450.000	Rp232.640	Rp105.205	Rp266.667	Rp4.254.512
5	Food and Beverage Manager	Rp3.200.000	Rp450.000	Rp232.640	Rp105.205	Rp266.667	Rp4.254.512
Grade 4							
6	Production & Operations Managers	Rp3.000.000	Rp450.000	Rp218.100	Rp98.630	Rp250.000	Rp4.016.730
7	Finance Manager	Rp3.000.000	Rp450.000	Rp218.100	Rp98.630	Rp250.000	Rp4.016.730
8	Auditor	Rp3.000.000	Rp450.000	Rp218.100	Rp98.630	Rp250.000	Rp4.016.730
Grade 3							
9	Captain F&B	Rp2.500.000	Rp450.000	Rp163.500	Rp82.192	Rp208.333	Rp3.404.025
10	First Cook	Rp2.500.000	Rp450.000	Rp163.500	Rp82.192	Rp208.333	Rp3.404.025
Grade 2							
11	Supervisor	Rp2.000.000	Rp300.000	Rp0	Rp65.753	Rp166.667	Rp2.532.420
Grade 1							
12	Cook Helper	Rp1.300.000	Rp300.000	Rp0	Rp42.740	Rp108.333	Rp1.751.073
13	Cashier	Rp1.300.000	Rp300.000	Rp0	Rp42.740	Rp108.333	Rp1.751.073
14	Waiters	Rp1.300.000	Rp300.000	Rp0	Rp42.740	Rp108.333	Rp1.751.073
15	Handling	Rp1.300.000	Rp300.000	Rp0	Rp42.740	Rp108.333	Rp1.751.073

Sumber: Pengolahan data (2024)

Dari data kompensasi yang dimiliki oleh UKM XYZ Kabupaten Karawang ini, didapatkan upah dari 60 karyawan dengan jumlah jajaran direktur yang terdiri dari 5 orang, manajerial 4 orang, jajaran koki 18 orang, jajaran officer 4 orang, dan jajaran staf 29 orang. Dari data kompensasi yang diberikan, belum ada perbedaan upah yang bervariasi antar karyawan satu grade. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa belum terdapat diservikasi upah pada UKM XYZ. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun karyawan karena perusahaan tidak memiliki dasar keputusan untuk memberikan upah lebih atau kurang dari nilai yang disepakati jikalau terdapat karyawan dengan kualitas berbeda.

Dibutuhkan pembuatan Struktur Skala Upah (SSU) pada perusahaan ini untuk memberikan kesempatan upah yang lebih besar pada karyawan yang memiliki kompetensi lebih tinggi. SSU yang disusun dinilai sudah tepat apabila memenuhi Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 18 Tahun 2022 tentang standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL). Nilai besaran KHL telah disesuaikan pada nilai Upah Minimum Provinsi (UMP) dan atau Upah Minimum Kota (UMK). Selain itu, untuk memenuhi kaidah kompensasi yaitu *to attract*, *to motivate*, dan *to retain* nilai kompensasi harus dapat bersaing



(Milkovich et al., 2014), Sehingga untuk menyusun SSU yang sesuai dengan Peraturan Menteri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017, harus memenuhi 2 hal antara lain: nilai *mid-to-mid* lebih besar dibandingkan nilai *spread*; dan nilai *spread* semakin membesar sesuai dengan tingginya *grade*.

Dilihat dari struktur kompensasi UKM XYZ Kabupaten Karawang ini, maka SSU awal dapat dibentuk sebagai berikut:

Tabel 3. SSU UKM XYZ Sebelum Perbaikan

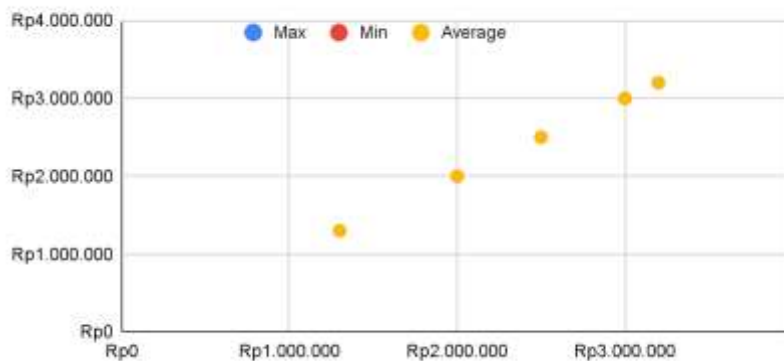
Job Title	Grade	Total Persons	Total Salary	Actual			Actual	
				Min	Midpoint	Max	Mid to mid	Spread
CEO								
CFO								
CMO	V	5	Rp16.000.000	Rp3.200.000	Rp3.200.000	Rp3.200.000	6673%	0,00%
COO								
<i>Food and Beverage Manager</i>								
<i>Production & Operation Manager</i>								
Finance Manager	IV	4	Rp12.000.000	Rp3.000.000	Rp3.000.000	Rp3.000.000	20,0%	0,00%
<i>Auditor</i>								
<i>Captain</i>								
First Cook	III	18	Rp45.000.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000	Rp2.500.000	25,00%	0,00%
Cook								
Supervisor	II	4	Rp8.000.000	Rp2.000.000	Rp2.000.000	Rp2.000.000	53,85%	0,00%
<i>Cook Helper</i>								
Cashier								
Waitress	I	29	Rp37.700.000	Rp1.300.000	Rp1.300.000	Rp1.300.000		0,00%
<i>Handling</i>								
Total		60	Rp118.700.000					

Sumber: Pengolahan data (2024)

Berikut merupakan keterangan perhitungan pada tabel *Salary Mapping*:

$$\begin{aligned}
 \text{Mid Point}_{\text{Grade X}} &= \frac{(\text{Max grade } x + \text{Min grade } x)}{2} \\
 \text{Mid-to-Mid}_{\text{Grade X}} &= \frac{(\text{Mid point grade } x - \text{Mid point grade } x-1)}{\text{Mid point grade } x-1} \\
 \text{Spread}_{\text{Grade X}} &= \frac{(\text{Max grade } x - \text{Min grade } x)}{\text{Min grade } x}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pembentukan *salary mapping* awal dapat diketahui bahwa seluruh *grade* belum memiliki *spread* atau rentang gaji. Hal ini disebabkan karena penetapan upah/gaji pokok di UMKM di Indonesia umumnya belum menggunakan struktur gaji, sehingga penetapan upah masih dalam bentuk satu nilai bukan rentang. Selain dari itu, nilai *mid to mid* cenderung mengecil seiring dengan kenaikan *grade*. Berikut adalah *salary mapping* awal UKM XYZ kabupaten karawang yang diproyeksikan dalam bentuk grafik:



Gambar 3. Grafik SSU UKM XYZ Sebelum Perbaikan (Sumber: Pengolahan data (2024))

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat bahwa nilai kompensasi antar-*grade* memiliki selisih yang besar. Nilai maksimal, minimal, dan *midpoint* pun tidak dibedakan dikarenakan pemberian upah disamakan berdasarkan jabatan yang sama. Seharusnya di jabatan yang sama terdapat perbedaan upah berdasarkan lamanya kerja karyawan di perusahaan, tingkat pendidikan, dan hal-hal lain yang termasuk kepada penyusunan kompensasi berdasarkan faktor *person* (Utha et al., 2020). Hal ini menggambarkan struktur upah yang belum sempurna, sehingga membutuhkan pembenahan struktur upah.

Compensable Factors

Proses menganalisis sistem kompensasi, diperlukan faktor-faktor untuk membandingkan antar evaluasi jabatan agar menjadi jelas dalam melakukan penilaian dan pemberian bobot pada setiap compensable factors. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian compensable factors dengan menggunakan 9 compensable factors dengan metode Hay method dengan 3 kriteria yaitu *know-how* pada CF1-CF4 (Sefpo, 2009), *problem solving* pada CF5-CF7 (Hay Group, 2005), dan *accountability* pada CF8-CF10 (Okanagan College, 2019). Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu Pendidikan Formal, Pengalaman Bekerja, Usaha Fisik, Komunikasi, Pemikiran Analitis, Kerja Sama, *Planning/Coordinating*, Komitmen Organisasi, *Supervision*, dan *Independence of Action*. Hasil yang didapat pada penilaian *compensable factors* ini terdapat pada Tabel 4.

Tabel 4. *Compensable Factors* Sistem Kompensasi UKM XYZ

No	Compensable Factors	Pengisi 1	Pengisi 2	Pengisi 3	Jumlah Bobot	Presentase
		CEO	F&B Manager	CFO		
1	CF1	16	20	16	16	8,12%
2	CF2	23	24	23	23	11,68%
3	CF3	27	26	22	25	12,69%
4	CF4	18	19	19	19	9,61%
5	CF5	16	16	17	16	8,12%
6	CF6	19	23	20	21	10,66%
7	CF7	18	16	16	16	8,12%
8	CF8	23	23	26	23	11,68%
9	CF9	17	17	18	17	8,63%
10	CF10	21	21	18	21	10,66%

Sumber: Pengolahan data (2024)

Keterangan:

- CF1 : Pendidikan Formal (4 level)
- CF2 : Pengalaman Bekerja (4 level)
- CF3 : Usaha Fisik (4 level)
- CF4 : Komunikasi (4 level)
- CF5 : Pemikiran Analitis (4 level)
- CF6 : Kerja Sama (4 level)
- CF7 : *Planning/Coordinating* (4 level)
- CF8 : Komitmen Organisasi (4 level)
- CF9 : *Supervision* (3 level)
- CF10 : *Independence of Action* (5 level)

Berdasarkan Tabel 4, compensable factors yang mempunyai bobot tertinggi adalah *Organization Impact* sebesar 18,35% dan bobot terendah adalah *Self-presentation* sebesar 3,50% dengan pembobotan yang diperoleh dari *expert* pada bidangnya yang berjumlah 3 orang.

Salary Mapping UKM XYZ Menggunakan Point System

Struktur Skala Upah (SSU) atau *salary structure* dibentuk berdasarkan proses *salary mapping* atau proses penetapan rencana upah. Proses ini secara umum dilakukan untuk menentukan besaran *range*, *spread*, *mid-point*, *min*, *max*, dan *mid-to-mid*. Dalam membentuk sistem upah yang kompetitif dan transparan, pada pembenahan skala upah UKM XYZ, *compensable factor* digunakan sebagai acuan penentuan *grade* (*job grading*) tiap *job title*/jabatan dan selanjutnya *salary mapping* menggunakan metode *adhered* dan *overlap*.

Analisis Job Value dan Job Grading UKM XYZ

Proses penentuan grading yang telah ditetapkan dengan perhitungan terhadap perbedaan antara *job value* tertinggi dan terendah. Setelah itu, hasil perhitungan dibagi berdasarkan dengan jumlah *grade* yang telah disesuaikan dengan kebutuhan. Perhitungan *job grading* terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perhitungan *Job Value* dan Penentuan *Job Grading* UKM XYZ

No	Jabatan	Total Person	ΣNxB (Job Value)	Given		Given Grade
				Min	Max	
1	CEO	1	675			
2	Food and Beverage Manager	1	642			
3	COO	1	635	603	678	V
4	CMO	1	631			
5	CFO	1	618			
6	Production & Operations Managers	1	594			
7	Captain F&B	1	587		603	
8	Finance Manager	1	581	528		IV
9	Supervisor	4	564			
10	Auditor	2	560			
11	First Cook	1	502	453	528	III
12	Cook	16	464			
13	Cook Helper	2	404	378	453	II
14	Handling	4	381			
15	Waitress	20	308	303	378	I
16	Cashier	3	303			

Sumber: Pengolahan data (2024)

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui *grade* setiap jabatan di UKM XYZ dari yang tertinggi hingga yang terendah. *Grade V* terdiri dari CEO, *Food and Beverage Manager*, COO, CMO, dan CFO. *Grade IV* terdiri dari *Production & Operations Managers*, *Captain F&B*, *Finance Manager*, *Supervisor*, dan *Auditor*. *Grade III* terdiri dari *First Cook* dan *Cook*. *Grade II* terdiri dari *Cook Helper* dan *Handling*. *Grade I* terdiri dari *Waitress* dan *Cashier*. Setelah melakukan *job value* dan *job grading* yang disesuaikan dengan *compensable factor*, dilanjutkan dengan menghitung *salary mapping* menggunakan metode *adhered* dan metode *overlapping* untuk memperoleh Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM XYZ.

Salary Mapping UKM XYZ Menggunakan Metode Adhered

Metode pembenahan gaji menggunakan *salary mapping* dapat dibentuk bersinggungan antar upah *grade*-nya atau biasa disebut dengan metode *adhered*. Dalam memperoleh struktur dan skala upah baru, diperlukan nilai *spread* dari tiap *grade*-nya sehingga membentuk struktur yang bersambung. Dalam buku *Compensation* edisi ke-11 karya (Milkovich et al., 2014), penentuan nilai *spread* dilakukan dengan nilai 5%-15% pada level *first line* manajerial, 15%-30% pada level *middle-manajerial*, dan >30-60% pada level *top manajerial* tapi penetapan *range* pada aktualisasinya sangat beragam dan umumnya mengacu pada hasil survei. Penentuan *spread* sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai *mid-to-mid*, sehingga diperlukan uji coba berulang pada penentuan nilai *spread*.

Pembenahan gaji menggunakan metode *adhered* atau bersinggungan pada karyawan UKM XYZ ditentukan terlebih dahulu nilai *min* pada *grade* terendah dan *spread* (besaran sebaran) untuk *grade I* hingga *grade V*. Dimana nilai *min* pada *grade 1* adalah Rp1.387.407 dengan *spread* 15% pada *grade 1*, 24% pada *grade 2*, 30% pada *grade III*, 35% pada *grade IV* dan 40% pada *grade V*. Selanjutnya, perhitungan nilai *min* pada *grade x* disamakan dengan besaran *max* pada *grade x-1*. Data yang perlu ditetapkan adalah nilai minimum pada *grade I* dan besaran *spread* pada tiap *grade*. Sedangkan nilai *maximum* dan *mid-point* dapat ditentukan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Nilai Maks Grade X} = (\text{Min}_{\text{Grade } x} \times \text{Spread}_{\text{Grade } x}) + \text{Min}_{\text{Grade } x}$$

$$\text{Nilai Mid Point Grade X} = \frac{(\text{Max}_{\text{grade } x} + \text{Min}_{\text{grade } x})}{2}$$

Berikut adalah hasil pembenahan struktur dan skala upah menggunakan metode *adhered* atau bersinggungan pada karyawan UKM XYZ.

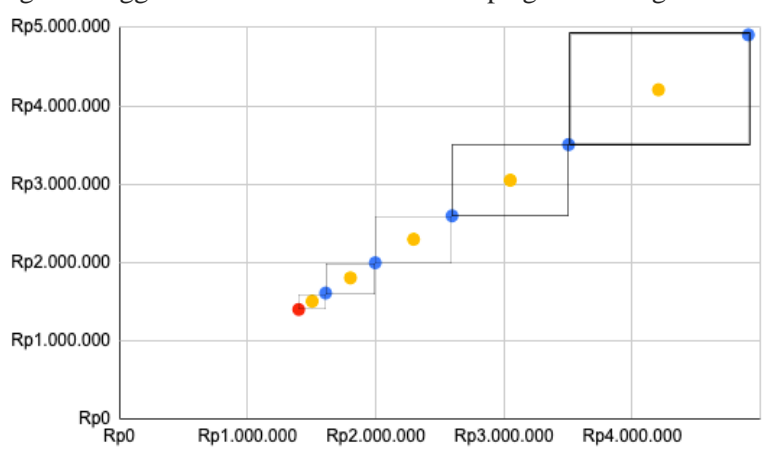


Tabel 6. Salary Mapping dengan Metode Adhered

Job Title	Grade	Total Persons	Total Salary	Adhered			Adhered	
				Min	Midpoint	Max	Mid to mid	Spread
CEO Food and Beverage Manager COO CMO CFO	V	5	Rp17.518.410	Rp3.503.682	Rp4.204.418	Rp4.905.155	37,87%	40,00%
Production & Operations Managers Captain F&B Finance Manager Supervisor Auditor	IV	9	Rp24.976.600	Rp2.595.320	Rp3.049.501	Rp3.503.682	32,83%	35,00%
First Cook Cook	III	17	Rp42.500.000	Rp1.996.400	Rp2.295.860	Rp2.595.320	27,32%	30,00%
Handling Waitress	II	6	Rp9.660.000	Rp1.610.000	Rp1.803.200	Rp1.996.400	19,81%	24,00%
Cashier	I	23	Rp32.200.000	Rp1.400.000	Rp1.505.000	Rp1.610.000		15,00%
Total		60	Rp126.855.010					

Sumber: Pengolahan data (2024)

Berdasarkan Tabel 6, setelah dilakukan penyesuaian gaji dengan metode adhered, ditemukan bahwa salary mapping yang diterapkan dengan metode adhered telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan dalam Tabel 6, di mana persentase spread lebih besar daripada persentase midpoint serta spread meningkat seiring dengan kenaikan *grade*. Dengan begitu, diperoleh pemetaan salary mapping dengan menggunakan metode adhered berupa grafik sebagai berikut.



Gambar 4. Grafik Salary Mapping dengan Metode Adhered UKM XYZ
(Sumber: Pengolahan data (2024))

Berdasarkan gambar 4 di atas pembenahan gaji menggunakan metode *adhered* menunjukkan nilai maksimum dan minimum setiap *grade* menjadi lebih jelas dengan *range* yang sesuai. Grafik juga menunjukkan nilai kompensasi yang bersinggungan pada peralihan antar *grade* sehingga telah sesuai dengan pembenahan gaji menggunakan metode *adhered*. Data *total salary* bagi karyawan UKM XYZ yang baru setelah dilakukan pembenahan menggunakan metode *adhered* menghasilkan biaya operasional gaji karyawan meningkat menjadi Rp126.759.690 dari Rp118.700.000, atau peningkatan sebesar 6,79% dengan data lebih lengkap disajikan pada tabel 8. Hal ini disebabkan adanya perubahan upah secara umum pada perpindahan *grade* dan kenaikan nilai minimum upah pada tiap *grade*.

Salary Mapping UKM XYZ Menggunakan Metode Overlapping



Metode pembenahan gaji berikutnya menggunakan metode *overlapping* atau tumpang tindih. Untuk memperoleh struktur dan skala upah yang baru, dimulai dengan menentukan *midpoint* dan *spread* pada setiap *grade*. Nilai *spread* pada metode *overlapping* diperoleh baik melalui pemberian secara langsung oleh manajemen UKM ataupun dengan percobaan *trial and error* (Pratiwi et al., 2023). Lalu, untuk angka *midpoint* juga diperoleh secara *given* oleh pihak UKM atau melalui survei gaji pada sektor usaha yang serupa. Hal tersebut dilakukan untuk memperoleh jangkauan gaji bagi karyawan yang sesuai dengan kemampuan UKM. Selanjutnya penentuan nilai terendah atau minimum dan maksimum pada setiap *grade* ditentukan menggunakan rumus berikut, ketika sudah diketahui *midpoint* dan *spread*-nya.

$$\text{Nilai Min Grade X} = \frac{\text{Midpoint}_{\text{grade } x}}{(1+(\text{Spread}_{\text{grade } x} \times 0.5))}$$

$$\text{Nilai Maks Grade X} = (\text{Min}_{\text{Grade } x} \times \text{Spread}_{\text{Grade } x}) + \text{Min}_{\text{Grade } x}$$

Berikut ini adalah hasil pembenahan gaji melalui metode *overlapping* atau tumpang tindih pada karyawan UKM XYZ di mana *job title* dan *grade* telah terlebih dahulu disesuaikan berdasarkan analisis *Job Value* dan *Job Grading*.

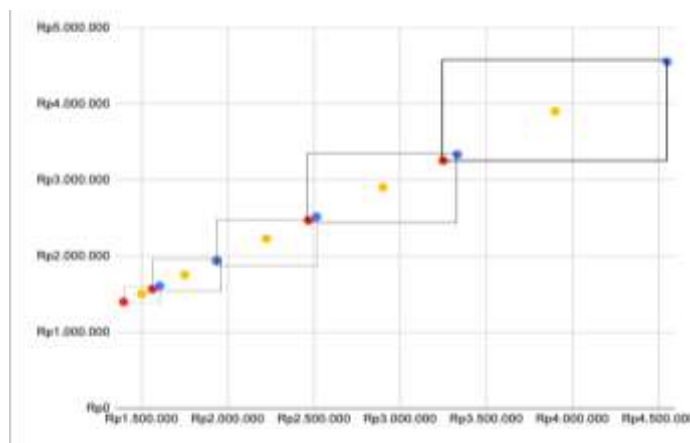
Tabel 7. *Salary Mapping* menggunakan Metode *Overlapping*

Job Title	Grade	Total Persons	Total Salary	Overlapping			Overlapping	
				Min	Midpoint	Max	Mid to mid	Spread
CEO Food and Beverage Manager COO CMO CFO	V	5	Rp16.000.000	Rp3.250.000	Rp3.900.000	Rp4.550.000	34,48%	40,00%
Production & Operations Managers Captain F&B Finance Manager Supervisor Auditor	IV	9	Rp24.372.340	Rp2.468.085	Rp2.900.000	Rp3.331.915	30,34%	35,00%
First Cook Cook	III	17	Rp42.500.000	Rp1.934.783	Rp2.225.000	Rp2.515.217	27,14%	30,00%
Cook Helper Handling	II	6	Rp9.375.000	Rp1.562.500	Rp1.750.000	Rp1.937.500	16,67%	24,00%
Waitress Cashier	I	23	Rp32.093.023	Rp1.395.349	Rp1.500.000	Rp1.604.651		15,00%
Total		60			Rp124.590.364			

Sumber: Pengolahan data (2024)

Melalui pembenahan gaji menggunakan metode *overlapping* atau tumpang tindih pada karyawan UKM XYZ yang ditunjukkan pada tabel di atas dan ditentukan terlebih dahulu nilai terbaru *midpoint grade* I hingga grade V, yang dimulai dengan angka Rp1.500.000 dengan nilai *spread* sebesar 15% untuk *grade* I hingga *midpoint* sebesar Rp3.900.000 dan *spread* 40% untuk *grade* V. Setelah dilakukan pembenahan gaji dengan metode *overlapping*, didapatkan bahwa pembenahan gaji yang dilakukan dengan metode ini telah memenuhi syarat. Hal ini terlihat dari Tabel 7, dimana persentase *spread* lebih besar dibandingkan persentase *midpoint* serta *spread* semakin besar selaras dengan *grade*-nya yang semakin tinggi. Selanjutnya terkait data Total Salary bagi karyawan UKM XYZ yang baru setelah pembenahan dengan metode tumpang tindih diperoleh peningkatan menjadi Rp124.590.364 untuk total gaji bagi karyawan dari yang awalnya Rp118.700.000. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan gaji bagi karyawan *grade* I sebesar 7,33% dari yang awalnya Rp1.300.000 menjadi Rp1.395.349, lalu terdapat peningkatan pada *grade* II sebesar 20,19%, *grade* IV untuk job *Supervisor* naik 23,40%, dan *grade* V naik sebesar 1,56%. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapatkan grafik baru terkait *salary mapping* menggunakan metode tumpang tindih berikut.





Gambar 5. Grafik *Salary Mapping* menggunakan Metode *Overlapping* UKM XYZ
(Sumber: Pengolahan data (2024))

Berdasarkan Gambar 5 di atas pembenahan gaji menggunakan metode *overlapping* menunjukkan nilai maksimum dan minimum setiap *grade* menjadi lebih jelas dengan *range* yang sesuai. Grafik juga menunjukkan angka yang tumpang tindih pada peralihan antar setiap *grade* sehingga telah sesuai dengan pemetaan gaji menggunakan metode tumpang tindih.

Setelah melakukan pembenahan menggunakan metode *adhered* dan *overlapping* bagi karyawan UKM XYZ dengan sebelumnya telah disusun *job title* berdasarkan *job value* dan *job grading*, diperoleh hasil perubahan upah setelah diterapkan pembenahan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pembenahan Upah dengan Metode *Adhered* dan Metode *Overlapping*

<i>Job Title</i>	<i>Total Person</i>	<i>Gaji Pokok (Lama)</i>	<i>Gaji Pokok (Adhered)</i>	<i>% Kenaikan</i>	<i>Gaji Pokok (Overlapping)</i>	<i>% Kenaikan</i>
<i>Grade V - Director</i>						
CEO	1	Rp3.200.000	Rp3.503.682	9,49%	Rp3.250.000	1,56%
<i>Food and beverage Manager</i>						
COO	1	Rp3.200.000	Rp3.503.682	9,49%	Rp3.250.000	1,56%
CMO	1	Rp3.200.000	Rp3.503.682	9,49%	Rp3.250.000	1,56%
CFO	1	Rp3.200.000	Rp3.503.682	9,49%	Rp3.250.000	1,56%
<i>Grade IV-Managerial</i>						
<i>Production & Operations Managers</i>						
<i>Captain F&B</i>	1	Rp2.500.000	Rp2.595.320	3,81%	Rp2.500.000	0,00%
<i>Finance Manager</i>	1	Rp3.000.000	Rp3.000.000	0,00%	Rp3.000.000	0,00%
<i>Supervisor</i>	4	Rp2.000.000	Rp2.595.320	29,77%	Rp2.468.085	23,40%
<i>Auditor</i>	2	Rp3.000.000	Rp3.000.000	0,00%	Rp3.000.000	0,00%
<i>Grade III-Chef</i>						
<i>First Cook</i>	1	Rp2.500.000	Rp2.500.000	0,00%	Rp2.500.000	0,00%
<i>Cook</i>	16	Rp2.500.000	Rp2.500.000	0,00%	Rp2.500.000	0,00%
<i>Grade II-Officer</i>						
<i>Cook Helper</i>	2	Rp1.300.000	Rp1.610.000	23,85%	Rp1.562.500	20,19%
<i>Handling</i>	4	Rp1.300.000	Rp1.610.000	23,85%	Rp1.562.500	20,19%
<i>Grade I-Staff</i>						
<i>Waitress</i>	20	Rp1.300.000	Rp1.400.000	7,69%	Rp1.395.349	7,33%
<i>Cashier</i>	3	Rp1.300.000	Rp1.400.000	7,69%	Rp1.395.349	7,33%
Total	60	Rp118.700.000	Rp126.855.010	6,87%	Rp124.590.364	4,96%

Sumber: Pengolahan data (2024)

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui UKM XYZ Kabupaten Karawang belum menerapkan Struktur Skala Upah (SSU) dalam sistem kompensasinya dan hanya 45% karyawan UKM XYZ memperoleh gaji di atas UMP Jawa Barat yaitu karyawan yang berada di posisi *CEO, Food and Beverages Manager, COO, CMO, CFO, Production Operation Manager, Finance Manager, dan Auditor*. Sedangkan, untuk posisi *Handling, Waitress, Cashier, Cook Helper, dan Supervisor* belum mencapai UMP Jawa Barat. Selanjutnya hasil analisis menunjukkan perlunya dilakukan peninjauan struktur dan skala upah pada UKM XYZ karena sistem kompensasi yang diterapkan belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pembentukan SSU menggunakan metode *point system* dan *salary mapping* menghasilkan pembenahan yang mempertimbangkan nilai *compensable factor* dalam menentukan tingkatan sebuah jabatan dan kompensasinya. *Salary mapping* juga digunakan untuk memberikan gambaran struktur upah melalui dua cara yaitu *adhered* dan *overlapping*.

Penerapan *point system* dilakukan dengan menghitung *compensable factor, job grading, dan job value*. Penerapan ini membenahi struktur kompensasi aktual dalam penentuan *grade* pada jabatan-jabatan yang ada. Setelah dilakukannya penerapan *point system* terdapat pembenahan *grade* pada jabatan *Captain F&B* dari *grade 3* ke *4*, *Supervisor* dari *grade 2* ke *4*, hingga *cook helper* dan *handling* dari *grade 1* ke *2*. Hasil penerapan *point system* ini dijadikan acuan dalam membentuk SSU yang diolah menggunakan metode *adhered* dan *overlapping*. Pembenahan gaji menggunakan metode *adhered* (bersinggungan) dengan besaran gaji paling kecil yaitu sebesar Rp1,4 juta dan rentang (*spread*) per *grade*-nya berturut-turut adalah 15%, 24%, 30%, 35%, dan 40%. Menghasilkan SSU baru dengan nilai *mid-to-mid* berturut-turut 20%, 27%, 33%, dan 38% meningkatkan *total salary* sebesar 6,79% menjadi Rp126.855.010. Metode tumpang tindih (*overlapping*) dengan gaji paling kecil yaitu Rp1,395 juta dan rentang (*spread*) yang sama menghasilkan nilai *mid-to-mid* berturut-turut 17%, 27%, 30%, dan 34% dengan meningkatkan *total salary* sebesar 4,96% menjadi Rp124.590.364. Hasil dari pembenahan SSU menunjukan bahwa keduanya sudah memenuhi struktur yang sesuai dengan undang-undang. Jika dilihat dari nilai *mid-to-mid* dan *total salary*, pembenahan dengan metode *overlapping* dapat dinilai lebih baik.

Dalam upaya pembenahan gaji untuk mencapai kesejahteraan karyawan maupun peningkatan produktivitas usaha, UKM XYZ dapat mempertimbangkan pembenahan gaji dengan metode *overlapping* karena metode ini lebih fleksibel dibandingkan menggunakan metode *adhered*. Akan tetapi, hasil pembenahan dari kedua metode yang diterapkan belum dapat menunjukan hasil yang optimal dikarenakan besaran *total salary* masih lebih besar dari 30% omzet perusahaan. Penerapan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan juga belum mampu memberikan upah diatas dari UMK Kabupaten Karawang dan beberapa posisi masih dibawah UMP Jawa Barat. Penerapan SSU dari hasil penelitian ini dapat lebih optimal jika dilakukan penyesuaian jumlah karyawan sehingga UKM XYZ leluasa dalam melakukan penyesuaian peningkatan gaji karyawan untuk menjamin kepastian upah serta mengurangi kesenjangan antara upah tertinggi dan terendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R. Y., Nasution, M. H., Rifaldi, M., Aditya, D. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., Romdhoni, L., Mahdi, M. W. B., Hasan, M. F., Wijanarko, R. M. I., & Taqiyyudin, A. H. (2021). *Manajemen Kinerja*. CV. Nata Karya.
- Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara. (2022, November 16). *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 18 Tahun 2022 tentang Penetapan Upah Minimum Tahun 2023*. Database Peraturan JDIH BPK. <http://peraturan.bpk.go.id/Details/231412/permenaker-no-18-tahun-2022>
- Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara & Badan Pemeriksa Keuangan. (2017, March 21). *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah*. Database Peraturan JDIH BPK. <http://peraturan.bpk.go.id/Details/146240/permenaker-no-1-tahun-2017>
- Eriza, D. N., Rianzani, A., Indratma, H. T., Satria, K. I., & Akbar, M. (2022). Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Job Value Terhadap UKM Konveksi XYZ Kabupaten Bogor. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(01), 167–182. <https://doi.org/10.59141/jiss.v3i01.558>
- Hay Group. (2005). *Kamus Kompetensi PT Hay Group*. <https://docplayer.info/51132107-Kamus-kompetensi-pt-hay-group-desember-2005.html>
- Izzati, N. R. (2023). Tinjauan Penetapan Upah Minimum 2023: Evaluasi Kebijakan Pengupahan dan

- Revitalisasi Dewan Pengupahan. *Jurnal Masalah-Masalah Hukum*, 52(2), 163–173.
- Kamar Dagang dan Industri Indonesia. (2023). UMKM Indonesia. *KADIN Indonesia*. <https://kadin.id/data-dan-statistik/umkm-indonesia/>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2014). *Compensation* (11th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Okanagan College. (2019). *Job Evaluation Plan Factors BCGEU Support Staff*. <https://acm-assets.okanagan.bc.ca/digitalassetredirect/asset/did/39855/Definition%20of%20Factors%20as%20of%20June%202015.pdf>
- Pandiangan, B. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT EDP Multi Medan. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 2(1), Article 1.
- Pratiwi, M. A., Alifya, N., Kurniasari, O., Zulpakar, T. K., Napitupulu, Y. T., & Kartika, L. (2023). Evaluasi Sistem Kompensasi Finansial dengan Metode Point System pada UKM SS Sektor Kuliner Kota Bogor. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(5), Article 5. <https://www.journal.ikopin.ac.id/index.php/humantech/article/view/3357>
- Putri, A. T., Siddiqah, I. F., Kartika, L., Fauzan, R. A., Prayoga, R. A., & Safitri, S. A. (2023). Perancangan Gaji Pokok Baru Karyawan Restoran XYZ Dengan Metode Dua Titik. *Syntax Idea*, 5(7), 810–823. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2422>
- Ramadhan, M. F., & Juanda, R. (2022). Efektifitas Pengaruh Jumlah UMK dan Upah Minimum terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Di Indoneisa. *Jurnal Ekonomi Regional Unimal*, 4(2), 17. <https://doi.org/10.29103/jeru.v4i2.6053>
- Sefpo, O. (2009). *Support Staff Job Evaluation Manual*. https://opseu.org/wp-content/uploads/2017/09/je_manual_may_2009_0.pdf
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD* (2nd ed.). Alfabeta.
- Syamila, H., Sibagariang, M. T., Rochman, S. A., Napitupulu, S. M., & Sihaloho, T. Y. (2022). Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Salary Mapping Adhered dan Overlapping pada UKM GF. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(10). <https://comserva.publikasiindonesia.id/index.php/comserva/article/view/167>
- Utha, R., Titop, H., & Syuhraeni, T. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Apotek Fialia Farma Kendari. *Sultra Journal of Economic and Business*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.54297/sjeb.Vol1.Iss2.136>
- Widjatun, V. W., Astuti, Inrawan, A., Silitonga, H. P., Putri, D. E., Manurung, S., Ervina, N., Abdurohim, Susanti, N., & Ichsani, S. (2021). *Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur*. Zahr Publisher.
- Wihastuti, L., & Rahmatullah, H. (2018). Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Penyerapan Tenaga Kerja di Pulau Jawa. *Jurnal Gama Societa*, 1(1), 96. <https://doi.org/10.22146/jgs.34054>