

ANALISIS PERANCANGAN JOB VALUE PEKERJA UKM CV YOGITAS

**Annisa Fatrikha Hairani¹, Muhammad Ismail Muchlisin², Jan Kevin Salomo³,
Caesarriko Fitra⁴, Shekinah Michelle Gultom⁵**
^{1,2,3,4,5}Departemen Manajemen IPB University

¹annisaichambajawannisa@apps.ipb.ac.id, ²muchlisinismailmuhammad@apps.ipb.ac.id, ³jan123kevin@apps.ipb.ac.id, ⁴caesarikocaesarriko@apps.ipb.ac.id, ⁵shekinahmichelle@apps.ipb.ac.id

Abstract

This research on the payment system takes a case study from one of the SMEs in Dramaga Bogor, namely UKM CV Yogitas which is engaged in promotional bags. In this study, we use adhered and overlapping methods so that the payroll system can match the job value of each worker at CV Yogitas UKM. Based on an analysis using a job point system, the factors that form the basis for determining salary based on weighting at CV Yogitas UKM are working experience, integrity, creativity, working condition, responsibilities for material & product, responsibilities for physical resources, team work, visual effort, dexterity, formal education. This is done so that the amount of salary issued with the value of the job or position is in accordance with the principle of internal justice. Based on the results of the discussion, the ideal payroll system for UKM CV Yogitas is to use the overlapping method.

Keywords: *Compensable, Salary, SMEs*


Abstrak

Penelitian mengenai sistem penggajian ini mengambil studi kasus dari salah satu UKM yang berada di Dramaga Bogor yaitu UKM CV Yogitas yang bergerak di bidang tas promosi. Dalam penelitian ini, kami menggunakan metode adhered dan overlapping agar sistem penggajian dapat sesuai dengan job value setiap tenaga kerja pada UKM CV Yogitas. Berdasarkan analisis dengan job point system, faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan gaji berdasarkan pembobotan pada UKM CV Yogitas yaitu working experience, integrity, creativity, working condition, responsibilities for material & product, responsibilities for physical resources, teamwork, visual effort, dexterity, formal education. Hal tersebut dilakukan agar jumlah gaji yang dikeluarkan dengan nilai pekerjaan atau jabatan sesuai dengan asas keadilan internal. Berdasarkan hasil pembahasan, sistem penggajian yang ideal bagi UKM CV Yogitas adalah dengan menggunakan metode overlapping.

Kata-kata kunci: Kompensasi, Gaji, UMKM

PENDAHULUAN

Kompensasi merupakan penghargaan yang diperoleh karyawan dari perusahaan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu; kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari gaji pokok, insentif, komisi, dan bonus, jaminan kesehatan, liburan, sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari tempat kerja, fasilitas kerja, relasi, pelatihan, dan tanggung jawab. Kompensasi yang diberikan, besar pengaruhnya terhadap semangat dan kinerja para karyawannya. Kompensasi yang diberikan secara benar, akan berdampak baik bagi karyawan karena karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran



perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan tentunya akan digunakan oleh karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari.

Imbalan atau bayaran atas pekerjaan yang dilakukan di setiap periode tertentu berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja disebut gaji. Terdapat konsep 3P pada sistem penggajian, yaitu *pay for person, pay for position, pay for performance*. *Pay for person* merupakan sistem penggajian dimana perusahaan mengacu pada budaya perusahaan serta adaptabilitas yang tinggi dari karyawan dalam bekerja. Pada konsep 3P yang pertama yaitu *pay for person*, langkah awal yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji yang akan diberikan kepada tenaga kerja adalah menentukan tingkat kompetensi dan pengalaman yang dituntut oleh suatu posisi, dengan membandingkan antara kapabilitas dan pengalaman karyawan dengan tuntutan posisi yang diduduki karyawan. Konsep 3P yang kedua yaitu *pay for position*, yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam kebijakan pembayaran gaji di suatu perusahaan, dimana perusahaan mengacu pada standar yang diberlakukan untuk sebuah posisi yang ditempati oleh karyawan. Bayaran untuk posisi ditentukan dengan menggunakan *reference salary* bagi setiap *grade* (golongan), yang diterapkan sama atau seragam bagi semua posisi di *grade* yang sama, tidak ada perbedaan bayaran sekalipun ukuran pekerjaan (*job size*) nya berbeda. Konsep 3P yang ketiga yaitu *pay for performance*, yang membayar karyawan berdasarkan tingkat kinerjanya, dimana karyawan yang berkinerja tinggi akan menerima pembayaran lebih daripada karyawan yang berkinerja rendah atau berkinerja rata-rata. Dengan penilaian dari konsep 3P ini, maka hasil dari penilaian tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam pemberian gaji yang adil dan sebagai penentuan dari besar gaji yang harus diterima oleh setiap karyawan.

Penelitian mengenai sistem penggajian ini mengambil studi kasus dari salah satu UKM yang berada di Dramaga Bogor yaitu UKM CV Yogitas yang bergerak di bidang tas promosi. Berdasarkan penelitian ini, maka kami menggunakan sistem penggajian dengan metode *adhered* (berhimpitan) dan *overlapping* (tumpang tindih). Dari kedua sistem penggajian tersebut, dilakukan perbandingan untuk mengetahui metode mana yang paling ideal. Setelah itu, sistem penggajian yang ideal akan dipilih dan diterapkan oleh perusahaan agar pembayaran gaji yang diberikan perusahaan bersifat adil terhadap semua karyawan perusahaan dan sebanding dengan kinerja yang diberikan karyawan.

LANDASAN TEORI

Kompensasi

Gorda (2006) dalam Sajudinnor (2014) menyatakan kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. Kebijakan kompensasi merupakan kebijaksanaan

yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan (Sajudinor, 2014). Menurut Kenelak, et al. (2016) Kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi upah, bonus, dan tunjangan. Selain kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan.

Dinamika Penggajian


Konsep 3P yakni *pay for position*, *pay for competence/person*, dan *pay for performance* atau dalam istilah Bahasa Indonesia dikenal dengan konsep 3K yakni kedudukan, kompetensi, dan kinerja adalah konsep yang berawal dari konsep *job evaluation* yang melahirkan *pay for position*, konsep kompetensi yang melahirkan *pay for competence* dan konsep *performance management* yang melahirkan *pay for performance* (Umar, 2013).

Umar (2013) menjelaskan *pay for person* merupakan pembayaran dimana perusahaan mengacu pada budaya organisasi serta adaptabilitas yang tinggi dari karyawan untuk bisa nyaman bekerja. Evaluasi yang dilakukan terhadap seseorang adalah membandingkan antara kapabilitas dan pengalamannya dengan tuntutan posisi yang didudukinya. *Pay for position* adalah bayaran untuk posisi ditentukan dengan menggunakan *reference salary* bagi setiap *grade* (golongan), yang secara seragam diterapkan bagi semua posisi di *grade* yang sama. *Grade* ditentukan melalui evaluasi posisi. Di dalam satu *grade* yang sama, tidak ada perbedaan bayaran sekalipun ukuran pekerjaan (*job size*) nya berbeda. Kemudian, *pay for performance* adalah pembayaran dimana perusahaan memberikan peningkatan imbal jasa yang disesuaikan dengan kinerja. Bayaran untuk Kinerja dialokasikan melalui skema insentif yang dirancang untuk memberi imbalan bagi kinerja korporasi, tim, atau individu.

Struktur Gaji

Struktur gaji adalah salah satu hal terpenting dalam sumber daya manusia. Bircesgroup (2021) menyatakan beberapa fungsi dari struktur gaji (*salary mapping*) diantaranya:

- a. Bagaimana organisasi memposisikan dirinya di pasar.
- b. Nilai yang diberikan organisasi pada pekerjaannya.
- c. Bagaimana hubungan antar pekerjaan dikelola.
- d. Kemungkinan kemajuan karir.
- e. Organisasi berdiri di atas kesetaraan dan transparansi.



Lebih jauh, struktur gaji juga dapat memfasilitasi mekanisme pemberian penghargaan pengembangan karyawan melalui pengakuan pertumbuhan keterampilan. Struktur gaji yang dirancang dengan baik menunjukkan keadilan dan kesetaraan dalam organisasi.

Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan (Putri, 2019). Evaluasi kinerja adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan dengan cara membandingkannya dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan lebih dahulu (Abdullah, 2014).

Upah Minimum

Berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor : Per-01/Men/1999, tentang Upah Minimum. Upah minimum adalah upah bulanan terendah yang terdiri dari upah pokok termasuk tunjangan tetap. Upah minimum dibagi menjadi beberapa tingkatan. Upah Minimum Regional Tingkat I untuk selanjutnya disebut UMR Tk.I adalah upah minimum yang berlaku di satu provinsi. Upah Minimum Regional Tingkat II untuk selanjutnya disebut UMR Tk.II adalah upah minimum yang berlaku di daerah Kabupaten/Kotamadya atau menurut wilayah pembangunan ekonomi daerah atau karena kekhususan wilayah tertentu.

Melansir dari gaji.com, Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat di 2021 sebesar Rp1.810.350. Tidak ada perubahan dengan UMP Tahun 2020. Untuk Upah Minimum Kabupaten (UMK) dari Kabupaten Bogor tahun 2021 adalah sebesar Rp4.217.206, naik jika dibandingkan dengan tahun 2020 yang memiliki UMP sebesar Rp4.083.670.

Industri Konveksi

Industri konveksi adalah suatu perusahaan yang menghasilkan pakaian jadi, baik pakaian wanita, pria, anak, olah raga, dan lain-lain (Sylvester, 2016). Pada usaha konveksi produk yang dihasilkan dari bahan mentah, setengah jadi, sampai produk jadi. Industri konveksi merupakan industri penghasil pakaian jadi seperti kemeja, jaket, celana, kaos, pakaian kerja, pakaian olahraga, dan lain-lain.

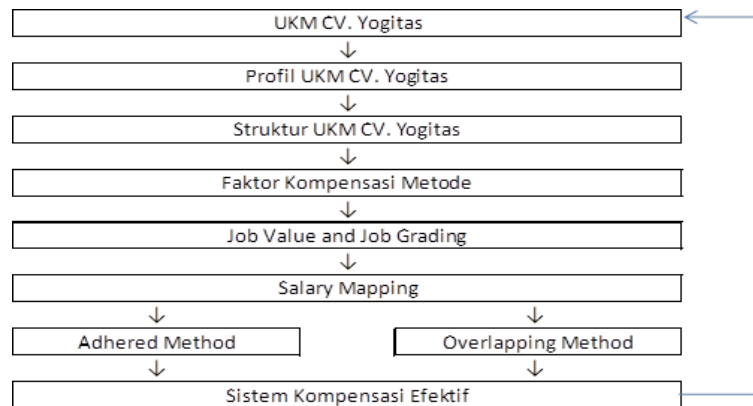
Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah bentuk badan usaha yang memiliki modal Rp1-Rp5 miliar untuk usaha kecil, dan Rp5-Rp10 miliar untuk usaha menengah. Perhitungan modal tidak termasuk tanah dan bangunan (PP No. 7 Tahun 2021). Dalam peraturan yang sama, juga

diatur persyaratan lain seperti hasil penjualan, dan untuk kepentingan tertentu seperti nilai investasi, jumlah tenaga kerja, sesuai kriteria tiap-tiap sektor usaha.

METODE PENELITIAN

Kerangka pemikiran dari penelitian ini yaitu pertama, kami menentukan UKM yang menjadi subjek penelitian yaitu UKM CV Yogitas. Alasan kami mengambil UKM tersebut yaitu karena pekerja di UKM ini lebih dari 20 atau spesifiknya yaitu 50 pekerja dan ini sudah memenuhi batas minimum untuk melakukan penelitian terhadap kompensasi pada UKM tersebut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Usaha Kecil Menengah (UKM) CV Yogitas. UKM ini berlokasi di Jalan Raya Sindang Barang No.15 Laladon RT/RW 005/004, Ciomas, Bogor, Jawa Barat. Penelitian ini dimulai pada bulan Agustus 2021 dan berlangsung selama enam minggu dengan setiap rangkaian untuk memperoleh informasi dan data, pengolahan data, hingga pembuatan makalah.

Pengambilan data yang dilakukan oleh kelompok kami menggunakan data primer dan data sekunder. Data tersebut kemudian kami olah untuk melakukan penghitungan. Kami memperoleh data primer melalui wawancara melalui media langsung dan komunikasi elektronik, yaitu yaitu *whatsapp* dengan memberikan kuesioner. Sedangkan, untuk data sekunder kami peroleh dari narasumber. Data sekunder tersebut berupa lampiran amprah gaji komponen di UKM CV Yogitas. Selain itu, kami juga menggunakan data sekunder berbagai literatur yang berasal dari *website*, jurnal, maupun skripsi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan mendeskripsikan sistem kompensasi yang dijalankan di UKM CV Yogitas.

Metode pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan *software microsoft excel*. Hasil pengolahan dan analisis data yang digunakan untuk menyusun rancangan sistem kompensasi berbasis *job value* pada CVYogitas yaitu menggunakan analisis deskriptif, analisis jabatan, analisis

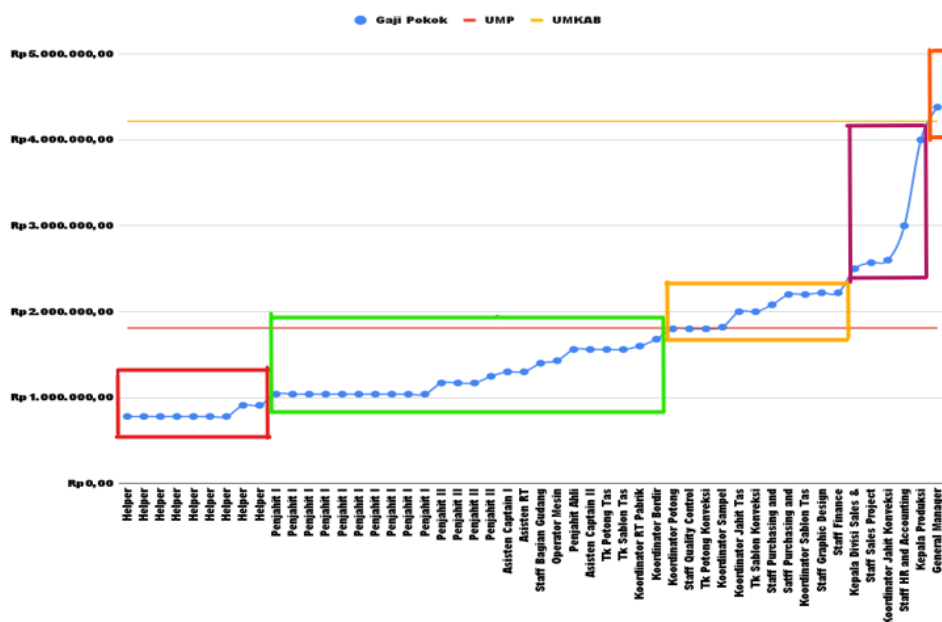


given system method, dan pemetaan gaji (*salary mapping*). Data yang sudah didapatkan melalui wawancara kemudian diubah menjadi bentuk tabel dan grafik agar lebih mudah untuk disimpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis UMP dan UMK terhadap Gaji Pokok

Dari data eksisting gaji pokok 50 karyawan pada UKM CVYogitas yang dibandingkan dengan UMP Jawa Barat sebesar Rp1.810.351 dan UMK Kabupaten Bogor sebesar Rp4.217.206 didapatkan hasil sebagai berikut. Hanya terdapat 1 karyawan yang gajinya \geq UMK (2%), 13 karyawan yang gajinya di antara UMK dan UMP (26%), dan sisanya sebanyak 36 karyawan gajinya \leq UMP (72%). Jika mengacu kepada analisis awal *grading* gaji pokok yang penulis buat berdasarkan struktur organisasi, semua karyawan yang termasuk level 1 dan 2 posisi gajinya berada di bawah UMP. Untuk 3 dari 11 karyawan pada level 3 memiliki posisi gaji yang masih berada di bawah UMP. Dari hasil perbandingan tersebut, dapat disimpulkan karyawan UMK CV. Yogitas sebagian besar masih menerima gaji dibawah UMP.



Gambar 2. Grafik Perbandingan Gaji Pokok UKM CV Yogitas dengan UMK dan UMP

Ada dua sistem penggajian pada UKM CV Yogitas yaitu gaji bulanan dan upah harian. Sistem upah harian hanya untuk perhitungannya saja, namun untuk pembagian gaji sama dengan sistem gaji bulanan yaitu dibayarkan setiap tanggal 1. UKM CV Yogitas juga memberikan layanan sistem kas bon setiap tanggal 16. Pada tanggal tersebut karyawan dapat meminta upah dan upah bulanan akan dikurangi sesuai jumlah yang diterima saat kas bon.

Sistem Perancangan Kompensasi yang Ideal pada UKM Yogitas

Sistem pembayaran kompensasi yang ideal merupakan sistem yang dapat menciptakan keadilan dalam pembayaran kompensasi sehingga dapat diterima oleh seluruh karyawan. Terdapat beberapa langkah dalam menciptakan perancangan kompensasi yang ideal, yaitu menetapkan bobot dari tiap pekerjaan (*job value*), menetapkan poin untuk setiap faktor pekerjaan pada setiap tingkatan jabatan, lalu membuat *job grading*.

a) Menetapkan bobot dari masing-masing pekerjaan (Job Value)

Menurut Kartika, et al. (2016), evaluasi jabatan adalah proses secara sistematis untuk menilai besar kecilnya atau bobot (secara relatif) jabatan-jabatan (kompensasi yang diinginkan oleh perusahaan yang tertulis dalam uraian pekerjaan) yang ada dalam suatu organisasi. Melalui evaluasi jabatan nilai atau bobot dari setiap jabatan akan dikelompokkan kedalam level-level tertentu sehingga pekerja akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan derajat kompetensinya di suatu perusahaan.

Ketika mengevaluasi jabatan, sebelum menggunakan metode *given system*, maka harus dilakukan pembobotan dan pemberian nilai terhadap faktor dan jabatan. Pada perancangan kompensasi di UKM CV Yogitas digunakan sebanyak 10 faktor penilaian, yaitu *formal education, working experience, creativity, visual effort, integrity, teamwork, working condition, responsibilities for physical resources, dexterity, dan responsibilities for material & product*.

Tabel 1 Pembobotan *Compensable Factors*

Sistem Hay	No.	SUB FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ΣBOBOT
KH	1	Formal Education	1,00	0,50	0,50	1,00	0,14	0,20	0,14	1,00	0,50	0,20	5,18
	2	Working Experience	2,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,33	0,14	1,00	0,20	0,20	7,02
	3	Creativity	2,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,25	0,14	0,33	0,20	0,33	6,40
	4	Visual Effort	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,50	0,20	1,00	0,20	0,20	6,24
	5	Integrity	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	38,00
	6	Dexterity	5,00	3,00	4,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	23,00
PS	7	Team Work	7,00	7,00	7,00	5,00	0,50	0,33	1,00	3,00	3,00	3,00	36,83
	8	Working Condition	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	1,00	1,00	10,83
AC	9	Responsibilities for Physical Resources	2,00	5,00	5,00	5,00	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	21,83
	10	Responsibilities for Materials & Products	5,00	5,00	3,00	5,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	22,67

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 1 menunjukkan hasil pembobotan nilai antar faktor yang akan dijadikan sebagai dasar dalam menentukan kompensasi di UKM CV Yogitas. Pembobotan *compensable factors* tersebut menunjukkan tingkat kepentingan antar faktor di mana nilai 1 berarti antar faktor tersebut sama pentingnya, nilai 3 berarti sedikit lebih penting daripada faktor lainnya, nilai 5 bermakna lebih penting dari faktor lainnya, nilai 7 berarti sangat lebih penting daripada faktor lainnya, dan nilai 9 yang berarti mutlak lebih penting dari faktor lainnya. Dari perhitungan *compensable factors* tersebut didapatkan nilai akumulasi dari setiap faktor dan akan dilakukan perhitungan jumlah bobot dan nilai terhadap faktor setiap jabatan. Berdasarkan pengisian bobot menggunakan metode dasar untuk perbandingan berpasangan (*The Fundamental Scale for Pairwise Comparisons*) pada UKM CV Yogitas, yang menjadi faktor terbesar dalam pemberian kompensasi adalah integritas, yang diperoleh dari pengisian

bobot terhadap sub-sub faktor pada CV Yogitas selaku usaha yang bergerak di bidang konveksi. Bobot terbesar lainnya atau faktor terbesar kedua dan ketiga dalam pemberian kompensasi UKM CV Yogitas adalah kerjasama tim dan ketangkasan.

b) Menetapkan nilai untuk setiap tingkatan faktor pekerjaan

Setelah menetapkan bobot *compensable factors* dari masing-masing jabatan, langkah selanjutnya adalah memberikan nilai pada setiap *compensable factors* dari masing-masing jabatan. Nilai-nilai yang diberikan dapat menunjukkan seberapa penting suatu faktor harus dimiliki pada suatu jabatan. Pada UKM CV Yogitas, terdapat 27 (dua puluh tujuh) jabatan yang memengaruhi perancangan sistem kompensasi, yaitu General Manager, Kepala Produksi, Staff HR and Accounting, Koordinator Jahit Konveksi, Sales Project, Kepala Divisi Sales, Staff Finance, Staff Graphic Design, Koordinator Sablon Tas, Tukang Sablon Konveksi, Koordinator Jahit Tas, Koordinator Sampel, Tukang Potong Konveksi, Staff Purchasing and Delivery, Staff Quality Control, Koordinator Potong, Koordinator Bordir, Koordinator RT Pabrik, Tukang Sablon Tas, Tukang Potong Tas, Penjahit Ahli, Operator Mesin, Staff Bagian Gudang, Asisten RT, Asisten Captain, Penjahit, dan Helper. Langkah ini perlu dilakukan untuk mendapatkan hasil perhitungan jumlah bobot dan nilai terhadap faktor setiap jabatan.

Tabel 2 Nilai Faktor Tiap Jabatan UKM CV Yogitas

No	JOB TITLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	General Manager	3	5	5	2	4	4	5	1	5	5
2	Kepala Produksi	3	5	4	3	3	4	4	2	2	5
3	Staff HR and Accounting	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3
4	Koordinator Jahit Konveksi	1	5	3	3	3	3	3	3	5	3
5	Staff Sales Project	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2
6	Kepala Divisi Sales	3	5	4	1	4	4	4	1	5	3
7	Staff Finance	3	4	2	2	4	3	1	2	5	2
8	Staff Graphic Design	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4
9	Koordinator Sablon Tas	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3
10	Tk Sablon Konveksi	1	2	2	3	2	1	1	3	3	5
11	Koordinator Jahit Tas	1	5	3	4	3	3	3	3	5	3
12	Koordinator Sampel	1	4	3	3	3	2	3	3	5	6
13	Tk Potong Konveksi	1	2	2	3	2	1	1	4	5	5
14	Staff Purchasing and Delivery	1	3	1	1	4	3	1	4	6	4
15	Staff Quality Control	1	2	1	2	3	2	1	4	6	6
16	Koordinator Potong	1	4	2	3	3	2	3	3	4	6
17	Koordinator Bordir	1	2	3	4	3	3	3	3	5	4
18	Koordinator RT Pabrik	1	2	2	1	4	2	3	3	2	4
19	Tk Sablon Tas	1	2	2	3	2	1	1	3	3	4
20	Tk Potong Tas	1	2	3	4	2	1	1	4	4	3
21	Penjahit Ahli	1	5	3	4	3	1	1	4	4	4
22	Operator Mesin	1	2	1	2	2	2	1	4	3	5
23	Staff Bagian Gudang	1	2	1	1	3	1	1	5	3	5
24	Asisten RT	1	1	1	3	3	1	1	5	3	3
25	Asisten Captain	1	3	3	4	3	1	1	4	4	4
26	Penjahit	1	3	3	4	2	1	1	4	1	4
27	Helper	1	1	1	3	1	3	1	4	1	3

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 2 seperti di atas menunjukkan nilai pada setiap faktor dari masing-masing jabatan yang ada pada UKM CV Yogitas. Jika setiap faktor sudah diberikan nilai, maka langkah selanjutnya adalah menghitung *jobvalue* dari masing-masing jabatan. *Jobvalue* dapat dihitung dengan dengan cara mengalikan bobot dengan nilai yang telah ditentukan. Setelah itu, diurutkan berdasarkan total *jobvalue* yang terbesar hingga terendah.

Tabel . Job Value pada UKM CV Yogitas

No	JOB TITLE	Σ NXB (Job Value)	Jumlah pekerja	Total Point	Eksisting
1	General Manager	757	1	757	Rp2.710.852,80
2	Kepala Divisi Sales	662	1	662	Rp2.371.169,83
3	Kepala Produksi	627	1	627	Rp2.246.321,14
4	Koordinator Sampel	619	1	619	Rp2.218.998,76
5	Koordinator Potong	591	1	591	Rp2.117.838,56
6	Koordinator Bordir	589	1	589	Rp2.111.057,01
7	Koordinator Jahit Tas	588	1	588	Rp2.105.290,56
8	Koordinator Jahit Konveksi	581	1	581	Rp2.082.924,26
9	Staff Purchasing and Delivery	562	2	1123	Rp4.024.962,95
10	Koordinator Sablon Tas	553	1	553	Rp1.979.554,72
11	Staff Quality Control	545	1	545	Rp1.953.571,59
12	Staff HR and Accounting	540	1	540	Rp1.934.660,03
13	Staff Graphic Design	532	1	532	Rp1.904.283,82
14	Koordinator RT Pabrik	514	1	514	Rp1.840.093,71
15	Staff Finance	503	1	503	Rp1.801.827,02
16	Penjahit Ahli	480	1	480	Rp1.718.358,56
17	Asisten Captain	466	2	931	Rp3.336.128,44
18	Tk Potong Konveksi	452	1	452	Rp1.620.900,48
19	Staff Bagian Gudang	439	1	439	Rp1.571.740,67
20	Staff Sales Project	420	1	420	Rp1.504.249,36
21	Operator Mesin	419	1	419	Rp1.501.553,80
22	Asisten RT	399	1	399	Rp1.428.910,21
23	Tk Sablon Konveksi	398	1	398	Rp1.425.643,13
24	Tk Potong Tas	398	1	398	Rp1.425.566,36
25	Tk Sablon Tas	375	1	375	Rp1.344.435,18
26	Penjahit	362	14	5069	Rp18.161.561,33
27	Helper	314	9	2829	Rp10.135.545,71

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3 di atas menunjukkan *jobvalue* dari masing-masing jabatan yang ada pada UKM CV Yogitas. Jabatan yang memiliki *jobvalue* tertinggi adalah General Manager sedangkan jabatan dengan jabatan *jobvalue* terendah adalah Helper.

c) Perancangan Job Grading

Pada tahap ini disusun *job grading* berdasarkan metode *given grade* dan *min-max*. Kedua metode tersebut dapat dipilih salah satu tergantung dengan berapa banyak *grade* yang ingin dibuat. Kami memutuskan menggunakan metode metode *given grade* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4. Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat lima *grade* yang akan dibuat. Berikut langkah-langkah untuk memperoleh *job grading* dengan metode *given grade*.

1. Hitung interval di setiap *given grade* dengan cara mengurangi *job value* tertinggi dengan terendah kemudian dibagi dengan banyaknya *grade* yang akan dibuat.

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

$$= [(757-314)/5]$$

$$= 88,46 \text{ (dibulatkan menjadi 89)}$$

2. Hitung batas atas *given* I dengan cara menjumlahkan *jobvalue* terendah dengan interval *grade given* yang telah diperoleh sebelumnya.

$$= 314 + 89$$

$$= 403$$

3. Tentukan batas bawah *given* II. Batas atas *given* I dijadikan sebagai batas bawah *given* II. Tambahkan interval *given grade* maka akan menghasilkan batas atas *grade* II. Begitu seterusnya hingga diperoleh *Grade* V dengan interval *grade* antara 670 hingga 759.

Tabel 4. Job Grading dengan metode Given Grade

No	JOB TITLE	Job Value	Range bawah	Mid Range	Range atas	Given	Given grade
1	General Manager	757	Rp2.393.916,59	Rp2.552.384,70	Rp2.710.852,80	670 759	V
2	Kepala Divisi Sales	662					
3	Kepala Produksi	627					
4	Koordinator Sampel	619					
5	Koordinator Potong	591					IV
6	Koordinator Bordir	589					
7	Koordinator Jahit Tas	588					
8	Koordinator Jahit Konveksi	581	Rp2.076.980,38	Rp2.235.448,48	Rp2.393.916,59	581 670	
9	Staff Purchasing and Delivery	562					
10	Koordinator Sablon Tas	553					
11	Staff Quality Control	545					
12	Staff HR and Accounting	540					III
13	Staff Graphic Design	532					
14	Koordinator RT Pabrik	514					
15	Staff Finance	503	Rp1.760.044,17	Rp1.918.512,27	Rp2.076.980,38	492 581	
16	Penjahit Ahli	480					
17	Asisten Captain	466					
18	Tk Potong Konveksi	452					II
19	Staff Bagian Gudang	439					
20	Staff Sales Project	420					
21	Operator Mesin	419	Rp1.443.107,96	Rp1.601.576,06	Rp1.760.044,17	403 492	
22	Asisten RT	399					
23	Tk Sablon Konveksi	398					
24	Tk Potong Tas	398					
25	Tk Sablon Tas	375					I
26	Penjahit	362					
27	Helper	314	Rp1.126.171,75	Rp1.284.639,85	Rp1.443.107,96	314 403	

Sumber: Data diolah, 2021

Setelah melakukan perhitungan diperoleh pada Tabel 4 bahwa total poin pada UKM CV Yogitas adalah sebesar 21.933, sehingga nilai per poin dari UKM CV Yogitas adalah sebesar Rp3.582,70. Dengan menggunakan metode *given grade* yaitu 5 *graded* diperoleh bahwa ada *job title* yang tetap pada levelnya misalnya General Manager tetap pada *grade* V, dan ada yang berpindah level misalnya Penjahit turun ke *grade* I.

Salary Mapping UKM Yogitas Menggunakan Point System Adhered

Sistem kompensasi yang saat ini diterapkan oleh UKM CV Yogitas dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan pemetaan gaji (*Salary Mapping*) berdasarkan jabatan.

Tabel 5 Hasil Pemetaan Gaji Aktual

No	Jabatan	Grade	Total Persons	Total Salary	ACTUAL			ACTUAL		Ket.
					Min	Average	Maximum	MID TO MID	SPREAD	
1	MANAGER	5	2	Rp8.380.000,00	Rp4.000.000,00	Rp4.190.000,00	Rp4.380.000,00	57,08%	9,50%	X
2	SR.SUPERVISOR	4	4	Rp10.670.000,00	Rp2.500.000,00	Rp2.667.500,00	Rp3.000.000,00	32,53%	20,00%	X
3	JR.SUPERVISOR	3	11	Rp22.140.000,00	Rp1.800.000,00	Rp2.012.727,27	Rp2.220.000,00	60,44%	23,33%	X
4	SR.STAFF	2	24	Rp30.108.000,00	Rp1.040.000,00	Rp1.254.500,00	Rp1.680.000,00	55,09%	61,54%	V
5	JR.STAFF	1	9	Rp7.280.000,00	Rp780.000,00	Rp808.888,89	Rp910.000,00		16,67%	

Keterangan : X = sangat tidak ideal, V = ideal

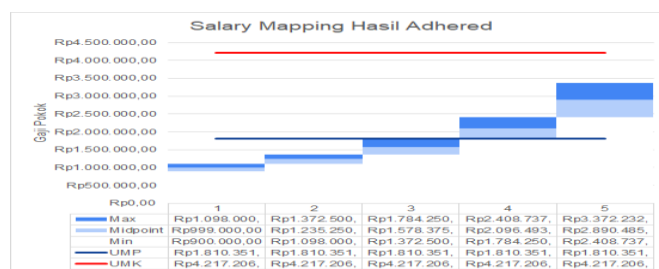
Berdasarkan Tabel 5 tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem pemberian kompensasi berupa gaji di UKM CV. Yogitas masih kurang ideal karena nilai *spread* yang belum meningkat semakin naik level dari level rendah ke tinggi dan nilai *mid to mid* yang masih lebih besar dibandingkan dengan *spread*. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa sistem kompensasi saat ini belum sesuai atau belum mencapai keadilan sebab kondisi ketika nilai *mid to mid* lebih besar dari *spread* artinya jarak antar level di bawah dengan level di atasnya memiliki jarak yang cukup jauh atau seharusnya berhimpitan sehingga inilah yang menyebabkan kenaikan gaji yang terlalu ekstrem. Setelah kita mengetahui hasil dari *salary mapping* dengan menggunakan gaji eksisting atau gaji yang sebenarnya, ternyata kondisi kompensasi yang diterapkan tidak ideal dan diperlukan pembenahan gaji menggunakan cara *adhered* (berhimpitan) dan *overlapping* (tumpang tindih).

Tabel 6 Pembenahan Gaji Menggunakan Cara Adhered (Berhimpitan)

No	Jabatan	Grade	Total Persons	ADHERE			ADHERE	
				Min	Midpoint	Maximum	MID TO MID	SPREAD
1	MANAGER	5	2	Rp2.408.737,50	Rp2.890.485,00	Rp3.372.232,50	37,87%	40%
2	SR.SUPERVISOR	4	4	Rp1.784.250,00	Rp2.096.493,75	Rp2.408.737,50	32,83%	35%
3	JR.SUPERVISOR	3	11	Rp1.372.500,00	Rp1.578.375,00	Rp1.784.250,00	27,78%	30%
4	SR.STAFF	2	24	Rp1.098.000,00	Rp1.235.250,00	Rp1.372.500,00	23,65%	25%
5	JR.STAFF	1	9	Rp900.000,00	Rp999.000,00	Rp1.098.000,00		22%

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 6 di atas merupakan pembenahan kompensasi menggunakan cara *adhered* (berhimpitan), sesuai dengan data pada tabel *typical range spread*, *spread* pada operasional dimulai dari 22% dan tingkatan *spread* naik sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Langkah awal yang dilakukan yaitu menentukan nilai minimum gaji dan maksimum sehingga bisa menentukan nilai *midpoint* untuk selanjutnya menghitung nilai *mid to mid*.



Gambar 3. Grafik Salary Mapping setelah Adhered (berhimpitan)

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode *adhered*, tercapai kondisi ideal pada kelima level dengan syarat *mid to mid < Spread*. Yang berada pada posisi *underpaid* yaitu sebagian helper dan penjahit II. Yang berada pada posisi *overpaid* yaitu Staff Bagian Gudang, Operator Mesin, Penjahit Ahli, Asisten Captain II, Tukang Potong Tas, Tukang Sablon Tas, Koordinator RT Pabrik, Koordinator Bordir, Koordinator Potong, Staff Quality Control, Staff Purchasing and Delivery I, Tukang Potong Konveksi, Koordinator Sampel, Koordinator Jahit Tas, Tukang Sablon Konveksi, Koordinator Sablon Tas, Staff Purchasing and Delivery II, Staff Graphic Design, Staff Finance, Kepala Divisi Sales & Marketing, Staff Sales Project, Koordinator Jahit Konveksi, Staff HR and Accounting, Kepala Produksi, dan General Manager.

Salary Mapping UKM Yogitas Menggunakan Point System Overlapping

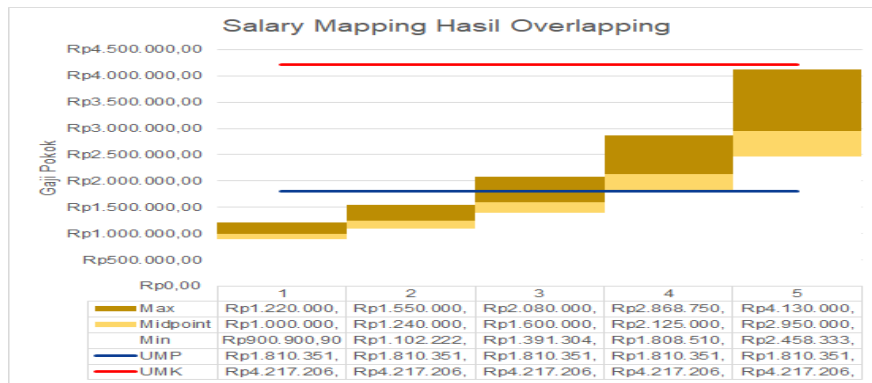
Dalam melakukan pembenahan gaji di UKM CV Yogitas, selain menggunakan cara *adhered* (Berhimpitan) dapat juga dilakukan dengan menggunakan cara *overlapping* (tumpang tindih). Perbedaan yang paling mencolok dari metode *adhered* adalah nilai maksimum kelas sebelumnya dapat lebih besar dari nilai minimum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

Tabel 7 Pembenahan Gaji Menggunakan Cara *Overlapping* (Tumpang Tindih)

No	Jabatan	Grade	Total Persons	OVERLAPPING			OVERLAPPING	
				Min	Midpoint	Maximum	MID TO MID	SPREAD
1	MANAGER	5	2	Rp2.458.333,33	Rp2.950.000,00	Rp4.130.000,00	38,82%	40%
2	SR. SUPERVISOR	4	4	Rp1.808.510,64	Rp2.125.000,00	Rp2.868.750,00	32,81%	35%
3	JR. SUPERVISOR	3	11	Rp1.391.304,35	Rp1.600.000,00	Rp2.080.000,00	29,03%	30%
4	SR. STAFF	2	24	Rp1.102.222,22	Rp1.240.000,00	Rp1.550.000,00	24,00%	25%
5	JR. STAFF	1	9	Rp900.900,90	Rp1.000.000,00	Rp1.220.000,00		22%

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 7 diatas merupakan pembenahan kompensasi menggunakan cara *overlapping* (tumpang tindih) dengan persentase *spread* sama dengan metode *adhered*. Cukup sedikit berbeda dengan metode *adhered*, langkah awal yang dilakukan pada metode *overlapping* yaitu menentukan nilai *midpoint* sehingga bisa dilanjutkan untuk menentukan nilai *mid to mid*. Kemudian menentukan nilai minimum dan maksimumnya.



Gambar 4. Grafik Salary Mapping Overlapping UKM CV Yogitas

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode *overlapping* dengan persentase spread yang sama dengan *adhered*, tercapai kondisi ideal pada kelima level dengan syarat *mid to mid* < Spread. Yang berada pada posisi *underpaid* yaitu sebagian helper dan penjahit II. Yang berada pada posisi *overpaid* yaitu Penjahit Ahli, Asisten Captain II, Tukang Potong Tas, Tukang Sablon Tas, Koordinator RT Pabrik, Koordinator Bordir, Koordinator Sablon Tas, Staff Purchasing and Delivery II, Staff Graphic Design, Staff Finance, Staff HR and Accounting, Kepala Produksi, dan General Manager.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan sistem penggajian UKM CV Yogitas dapat menaikan gaji yang berada pada kondisi *underpaid* dan menurunkan atau membatasi gaji karyawan yang berada pada kondisi *overpaid*. Hal tersebut dilakukan agar jumlah gaji yang dikeluarkan dengan nilai pekerjaan atau jabatan sesuai dengan asas keadilan internal.

Berdasarkan pembenahan gaji menggunakan metode *adhered* terdapat selisih antara gaji aktual di UKM CV Yogitas Promosi dengan gaji *adhered*. Total gaji aktual sebesar Rp78.578.000 dan total gaji baru berdasarkan metode *adhered* sebesar Rp80.784.350. Sehingga selisih dari gaji aktual dengan gaji baru *adhered* sebesar Rp2.206.350. Begitupun dengan pembenahan gaji metode *overlapping*, total gaji baru berdasarkan metode *overlapping* sebesar Rp81.276.067. Sehingga selisih dari gaji aktual dengan gaji *overlapping* sebesar Rp2.698.067.

Sistem kompensasi yang lebih ideal untuk UKM CV Yogitas yaitu dengan menggunakan sistem *overlapping*. Meskipun total gaji yang dikeluarkan dengan metode *overlapping* lebih tinggi dengan selisih Rp491.717. Sistem ini dapat memberikan rentang gaji yang lebih luas sehingga kenaikan gaji tidak terlalu ekstrim dan terlampau cepat. Hal ini juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Selain itu, UKM juga mampu menjadi lebih fleksibel dalam menetapkan gaji.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah kami lakukan, maka kami dapat menarik kesimpulan sebagai berikut.

1. UKM CV Yogitas memiliki lima tingkatan yang didasarkan pada *job value* dan *job grading*. Berdasarkan analisis dengan *job point system*, faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan gaji berdasarkan pembobotan pada UKM CV Yogitas secara urut dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah yaitu *integrity, teamwork, dexterity, responsibilities for material & product, responsibilities for physical resources, working condition, working experience, creativity, visual effort*, dan *formal education*.
2. Setelah dilakukan analisis dan perbaikan sistem penggajian, maka dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang efektif untuk diterapkan oleh UKM CV Yogitas adalah dengan menggunakan metode *overlapping*. Sistem ini dapat memberikan rentang gaji yang lebih luas sehingga kenaikan gaji tidak terlalu ekstrim dan terlampau cepat. Hal ini juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Selain itu, UKM juga mampu menjadi lebih fleksibel dalam menetapkan gaji.


Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Diharapkan UKM CV Yogitas menerapkan sistem penggajian yang sesuai dan adil supaya besarnya kompensasi yang diterima masing-masing *job title* sesuai dengan tingkatannya.
2. Melalui penelitian ini, diharapkan UKM CV Yogitas dapat membuat suatu kriteria atau kualifikasi untuk setiap jabatan agar pemberian kompensasi menjadi lebih adil sesuai dengan kriteria.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menganalisis perancangan *job value* yang berbasiskan kebutuhan hidup layak pekerja UKM CV Yogitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta (ID): Aswaja Pressindo.
- Birchesgroup.2021. *Salary Scale Design: Strategy, Structure, And Synthesis*. New York (USA): Birchesgroup.
- Kenelak, D., Pio, R.J., dan Kaparang, S.G. 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 4(4) : 1-10.

- 
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 1999. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 1 Tahun 1999 Tentang Upah Minimum. Jakarta (ID): RI.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 2016. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Kebutuhan Hidup Layak. Jakarta (ID): RI.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2021. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Jakarta (ID): RI.
- Putri, I.A. 2019. Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu [skripsi]. Bengkulu : Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.
- Sajudinnoor. 2014. Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Pegawai Non Medis RSUD Kepanjen Kabupaten Malang). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 3(2): 31-40.
- Sylvester, M. 2016. Perbedaan Waktu Transport Mukosilia Hidung Pekerja Bagian Produksi dan Bukan Bagian Produksi di Perusahaan Pasifik Ekspres Denpasar [tesis]. Bali (ID) : Universitas Udayana.
- Umar, F. 2013. Pengaruh Kompensasi dengan Konsep 3P (Pay for Person, Pay for Position, Pay for Performance) Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PLN Jasa Sertifikasi, Jakarta [skripsi]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- UMP dan UMK 2021 Jawa Barat [online]. 2021. Tersedia pada <https://gajimu.com/garmen/gaji-pekerja-garmen/gaji-minimum/ump-umk-jawa-barat>. [Accessed 28 September 2021].