

## EVALUASI STRUKTUR DAN SKALA UPAH (SSU) UKM PT XYZ BERDASARKAN METODE SKALA GANDA BERURUTAN DAN SKALA GANDA TUMPANG TINDIH

Kevin Naufal Eryogia<sup>1</sup>, Larassati Mustika Rochmasari<sup>2</sup>, Muhammad Akram  
Ahmad<sup>3</sup>, Muhammad Faris Nirwan<sup>4</sup>, Swietenia Putri Purhadi<sup>5</sup>, Lindawati  
Kartika<sup>6</sup>

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: <sup>1</sup>kvnaufal@apps.ipb.ac.id, <sup>2</sup>larassati413mustika@apps.ipb.ac.id,  
<sup>3</sup>akrammuhammad@apps.ipb.ac.id, <sup>4</sup>farisnirwan@apps.ipb.ac.id,  
<sup>5</sup>pswietenia@apps.ipb.ac.id, <sup>6</sup>linda@apps.ipb.ac.id

### Abstrak

Setiap perusahaan membutuhkan sistem kompensasi yang baik untuk dapat mendorong karyawan dapat bekerja secara optimal. UKM PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kuliner berlokasi di Kota Bogor dan Depok dengan 20 karyawan beserta pemilik. Berdiri sejak 2021, UKM PT XYZ saat ini berada pada fase pertumbuhan menuju pendewasaan, sehingga perlu dilakukan peninjauan kembali struktur dan skala upah yang dimiliki perusahaan untuk menyesuaikan dengan kondisi bisnis saat ini. Penelitian ini bermaksud mengevaluasi sistem struktur dan skala upah pada UKM PT XYZ menggunakan metode skala ganda berurutan dan skala ganda tumpang tindih. Luaran dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan yang bersangkutan beserta pembaca untuk menentukan sistem kompensasi yang ideal untuk karyawan, dengan berdasar pada teori kompensasi yang berlaku. Data primer diambil dengan teknik sampling kemudahan melalui *in-depth interview* dengan 17 karyawan, terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif. Data sekunder yang digunakan berupa identitas, sertifikasi, dan data perusahaan yang diperoleh dari manajer, laman media sosial perusahaan, serta sumber teori terkait. Hasil pemetaan dan analisis kemudian digunakan untuk menyusun struktur kompensasi yang baru. Ditemukan bahwa perlu adanya penataan ulang struktur dan skala upah UKM PT XYZ, terkhusus menggunakan metode skala ganda tumpang tindih.

**Kata kunci:** kedai kopi; kompensasi; kuliner; pemetaan gaji

### Abstract

*In order to motivate employees to perform at their highest level, every organization requires a good compensation structure. With 20 employees and the owner, PT XYZ SME is a business operating in the food and beverage industry in Bogor and Depok. Having been founded since 2021 and currently growing towards maturity, a review of the organization's salary scale and structure is needed to adjust to the current state of the firm. This study intends to evaluate the compensation system of PT XYZ SME using the principles of adhered and overlapping multiple scales. The output of this research is expected to serve as a reference for the company and readers to*

## Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih

*determine the ideal compensation system for employees based on the prevailing compensation theories. Primary data was generated using convenience sampling through in-depth interviews with its 17 employees, consisting of quantitative and qualitative data. The secondary data collected includes, but is not limited to company identity, certifications, and data of which are gathered from the manager, firm's social media pages, and relevant theoretical sources. The analysis and mapping results are then used to design a new salary structure. It is found that there needs to be an adjustment of the current salary scale and structure of PT XYZ SME, specifically using overlapping multiple scale method.*

**Keywords:** *coffeeshop, compensation, culinary, salary mapping*

### **Pendahuluan**

Sektor UKM memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Kementerian Koperasi UKM RI (2021) melaporkan bahwa sektor UKM memberikan kontribusi sebesar 60,34% terhadap PDB Indonesia (Perekonomian, 2021). Terdapat sekitar 64,2 juta usaha mikro, kecil, dan menengah atau 99% dari keseluruhan unit usaha di Indonesia. Adapun beberapa tantangan yang dihadapi oleh UKM di Indonesia antara lain akses terbatas ke sumber daya, permodalan yang terbatas (Wuryandani & Meilani, 2013), kurangnya akses ke pasar, dan regulasi yang kompleks (BI, 2019). Kompleksnya regulasi terkait UKM dapat memiliki dampak signifikan pada manajemen sumber daya manusia (SDM) di organisasi tersebut (Dessler, 1997). Perusahaan harus memastikan kepatuhan yang tepat terhadap regulasi ini, yang melibatkan perencanaan, implementasi, dan pemantauan kebijakan dan praktik SDM. Salah satu praktik SDM yang terdampak dari kompleksnya regulasi adalah manajemen kompensasi. Peraturan yang ketat seperti peraturan mengenai tingkat upah minimum, insentif pajak, atau persyaratan pensiun, dapat membatasi fleksibilitas perusahaan dalam menetapkan struktur dan tingkat kompensasi yang sesuai (Gerhart & Feng, 2021). Ketatnya peraturan terkait kompensasi ditandai dengan diperbaharainya regulasi terkait upah pada PP No. 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan. Pembaharuan regulasi ini menuntut perusahaan untuk merevitalisasi kebijakan kompensasinya masing-masing.

Dalam melakukan pembenahan kebijakan kompensasi, konsep keadilan, kepatuhan, dan kesanggupan (3K) memiliki urgensi yang penting dalam penerapan remunerasi (IMRAN, n.d.). Keadilan merupakan prinsip penting dalam penerapan remunerasi yang mengharuskan perlakuan yang adil dan merata terhadap Karyawan (Irawan, 2011). Jika karyawan merasakan bahwa sistem pengupahan tidak adil, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, demotivasi, dan bahkan konflik di tempat kerja. Oleh karena itu, konsep keadilan dalam remunerasi menjadi penting untuk menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan dan Karyawan (Gerhart & Feng, 2021). Kepatuhan merujuk pada ketaatan terhadap hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku dalam penerapan remunerasi. Dalam konteks remunerasi, perusahaan harus memastikan bahwa sistem penggajian mereka sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, perpajakan, dan

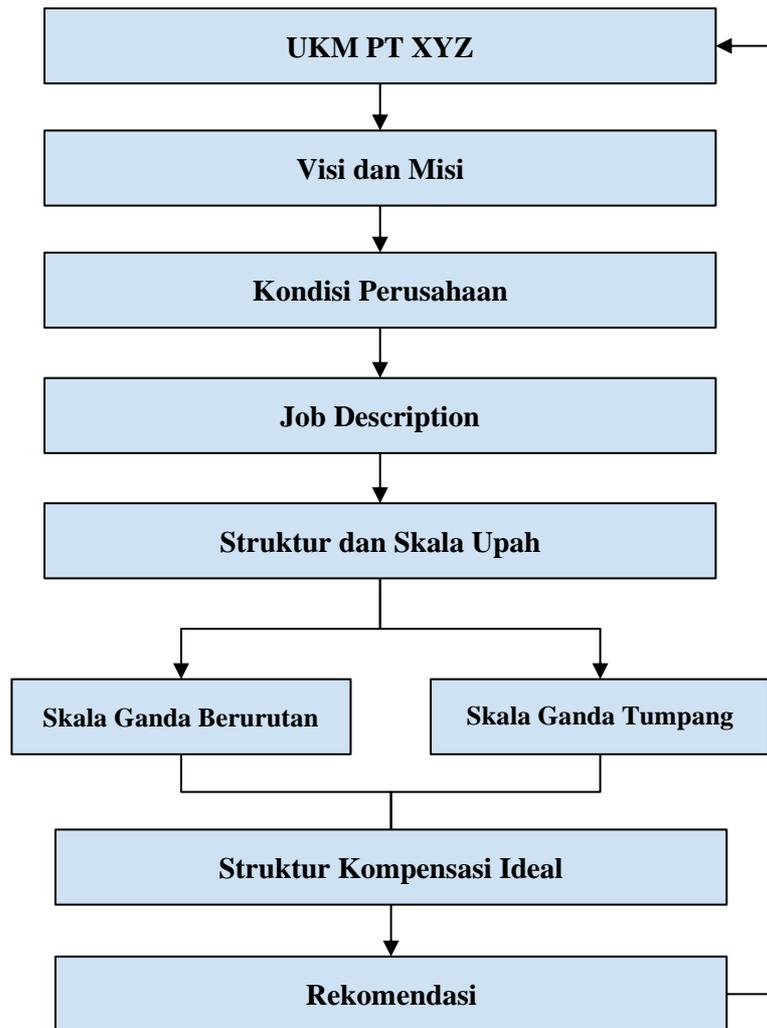
peraturan lainnya yang berlaku. Kepatuhan yang baik terhadap regulasi akan menghindarkan perusahaan dari sanksi hukum dan menjaga kepercayaan karyawan terhadap sistem remunerasi (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Kesanggupan merujuk pada kemampuan keuangan perusahaan untuk memenuhi kewajiban pembayaran gaji dan kompensasi kepada karyawan. Penting bagi perusahaan untuk memiliki kesanggupan finansial yang memadai dalam menetapkan dan memelihara sistem remunerasi yang berkelanjutan. Kesanggupan yang baik akan memastikan kelancaran pembayaran gaji dan kompensasi kepada karyawan serta menjaga kestabilan keuangan perusahaan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006). Oleh sebab itu, revitalisasi kebijakan kompensasi yang disertai prinsip remunerasi 3K penting diterapkan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Salah satu kota di Indonesia yang memiliki kendala kebijakan terkait pengupahan adalah Kota Bogor. Kesenjangan kenaikan upah antara Asosiasi Pengusaha Indonesia Kota Bogor dan Serikat Pekerja Nasional Kota Bogor mengindikasikan perlunya revitalisasi pada struktur dan skala upah pada perusahaan-perusahaan yang ada di Bogor (Hartini & Ratnawaty, 2017). Adapun usaha yang struktur skala upahnya perlu dibenahi adalah PT. XYZ yang merupakan UKM yang bergerak di bidang jasa usaha makanan dan minuman. Berdiri sejak 2021, UKM PT XYZ saat ini berada pada fase pertumbuhan menuju pendewasaan, sehingga perlu dilakukan peninjauan kembali struktur dan skala upah yang dimiliki perusahaan untuk menyesuaikan dengan kondisi bisnis saat ini. Dalam membenahi struktur dan skala upah yang sesuai dengan prinsip remunerasi 3K pada PT. XYZ maka diperlukan pembenahan dengan metode skala ganda berurutan atau metode skala ganda tumpang tindih. Kedua metode tersebut merupakan metode yang menggabungkan beberapa faktor yang relevan dalam menentukan tingkat pekerjaan. Berbagai faktor seperti tanggung jawab, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman, diwakili oleh rentang nilai yang berurutan (untuk skala ganda berurutan) atau saling tumpang tindih (untuk skala ganda tumpang tindih). Setiap pekerjaan diberi skor berdasarkan sejauh mana mereka memenuhi atau melebihi kriteria pada setiap faktor yang ditentukan. Metode ini memungkinkan penilaian yang lebih holistik terhadap pekerjaan (Gerhart & Feng, 2021). Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan evaluasi struktur dan skala upah UKM PT. XYZ berdasarkan metode skala ganda berurutan dan skala ganda tumpang tindih.

## **Metode**

Kerangka pemikiran penelitian ini berlandaskan pada kondisi UKM PT XYZ saat ini yang telah berdiri selama dua tahun, terhitung sejak Mei 2021. Adanya ketertarikan khusus untuk meneliti sistem kompensasi untuk perusahaan yang saat ini bergerak menuju fase pendewasaan, dengan omzet per bulan secara konsisten berada pada angka Rp100.000.000-Rp120.000.000 per bulannya. Analisis dilakukan untuk jabatan dan deskripsi pekerjaan sebelum melakukan pembenahan struktur dan skala upah menggunakan metode sebagaimana terlampir.

Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan dengan mengambil data primer dan sekunder pada UKM PT XYZ. Peneliti memperoleh data primer melalui *in-depth interview* secara langsung dengan manajer beserta karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 17 orang karyawan sebagai responden survei dengan karakteristik 10 orang laki-laki pada posisi *store manager*, *cooker*, *security*, dan *runner* serta 7 orang perempuan pada posisi *barista*. Adapun data sekunder diperoleh melalui hasil temu langsung dan media komunikasi elektronik (WhatsApp). Data sekunder yang diperoleh berupa identitas, sertifikasi, dan data perusahaan yang juga diperoleh melalui Instagram, Laman Kemenparekraf, dan beberapa sumber literatur lain terkait dengan Mata Kuliah Manajemen Kompensasi. Penelitian berlangsung selama 4 bulan (Februari - Mei 2023).

Analisis pemetaan gaji dilakukan sebagai acuan dalam membenahan struktur dan skala upah. Data yang diperoleh kemudian divisualisasikan dalam bentuk grafik dan tabel untuk memudahkan proses analisis serta pengambilan kesimpulan. (Lawler, E. E. III 1971) menjelaskan bahwa *Behavioral Theory* dalam sistem kompensasi didasarkan pada asumsi bahwa rencana kompensasi dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Hal ini menegaskan pentingnya suatu usaha dengan karyawan memiliki sistem kompensasi yang baik agar karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya, khususnya melalui pembenahan struktur dan skala upah perusahaan (Diana, 2016).

Pembenahan struktur dan skala upah pada UKM PT XYZ dilakukan dengan dua metode, yaitu: skala ganda bertingkat dan skala ganda tumpang tindih. Skala ganda yang dimaksud mengacu pada adanya nilai upah nominal terendah dan tertinggi pada setiap golongan. Pada skala ganda bertingkat, upah tertinggi pada golongan jabatan di bawahnya lebih kecil dari upah terendah pada golongan jabatan di atasnya. Hal sebaliknya terjadi pada skala ganda tumpang tindih, mengakibatkan adanya peluang kesamaan upah karyawan pada golongan di atas atau di bawahnya. Dengan mempertimbangkan kesesuaian dan kondisi terkini pada UKM PT XYZ seperti keleluasaan untuk menyesuaikan upah karyawan baru untuk meminimalisir adanya kategori *green circle*, perancangan struktur dan skala upah dilakukan dengan metode skala ganda tumpang tindih, rumus yang dapat digunakan untuk menghitung jarak antar golongan dapat ditinjau sebagai berikut.

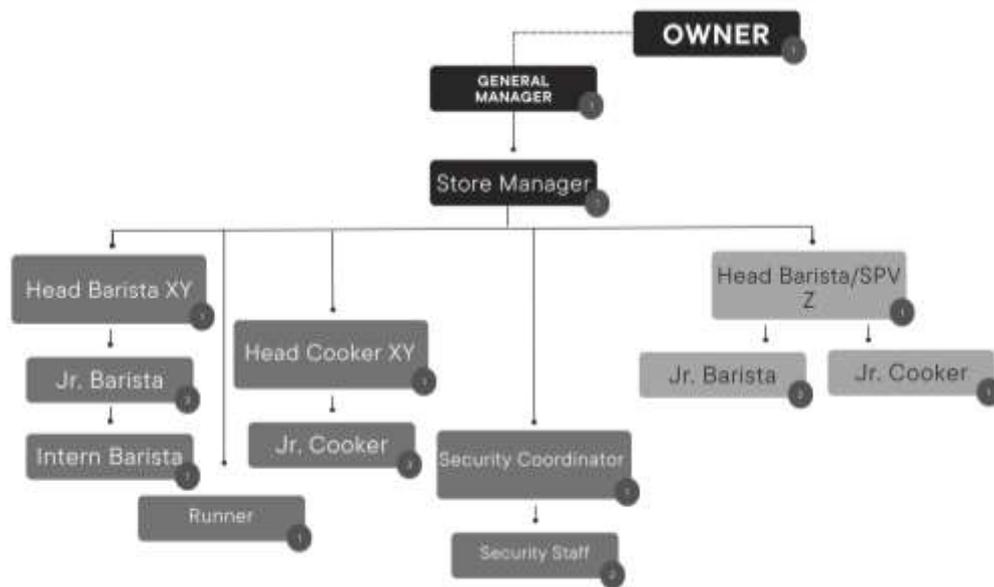
$$\text{Jarak antar golongan} = \frac{\text{nilai max} - \text{nilai min}}{\text{jumlah golongan yang diinginkan}}$$

Evaluasi jabatan serta penentuan poin faktor perlu dilakukan terlebih dahulu oleh para manajer atau pemangku kepentingan terkait (Saraswati, 2019) (Tuwinanto, 2021). Melalui evaluasi nilai jabatan, pemilik dan manajer menentukan nilai numerik untuk faktor pekerjaan tertentu (misal pemberian layanan dan jumlah bawahan) kemudian hasilnya dijumlahkan dan didapat penilaian relatif untuk masing-masing jabatan pada UKM PT XYZ. Sistem yang sama juga digunakan untuk melakukan pemetaan struktur dan skala upah dengan tujuan mendapatkan bobot jabatan tersebut. Dilakukan juga analisis kriteria pemetaan gaji, selanjutnya disusun sistem kompensasi baru, dengan menyesuaikan dan mempertimbangkan faktor beserta teori kompensasi yang ideal serta menunjang karyawan untuk memberikan performa terbaiknya.

## Hasil dan Pembahasan

UKM PT XYZ berdiri sejak 2021 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan minuman. UKM ini memiliki dua kedai yang berlokasi di Bogor dan Depok, Jawa Barat. UKM PT XYZ memiliki visi menjadi kedai kopi buatan rumah yang selalu menjaga kualitas produk dan layanan. Dalam mewujudkan visi tersebut UKM PT XYZ memiliki beberapa misi yaitu memberikan pelayanan prima kepada seluruh konsumen, memanfaatkan momentum dan promosi berjangka untuk menarik konsumen, dan memberikan nilai tambah berupa suasana yang nyaman dan asri.

Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih



Gambar 2. Struktur UKM PT XYZ

Pada Gambar 2 dapat diinterpretasikan bahwa UKM PT XYZ ini memiliki 1 *owner* dan 19 orang karyawan, karyawan diantaranya ada satu orang *General Manager*, satu orang *Store Manager*, dua orang *Head Barista*, satu orang *Head Cooker*, lima orang *Junior Barista*, satu orang *Intern Barista*, empat orang *Junior Cooker*, satu orang *Coordinator Security*, dua orang *Security Staff*, dan satu orang *Runner*. Berdasarkan hasil wawancara dengan *store manager*, omzet rata rata perbulan UKM PT XYZ berada pada kisaran Rp100.000.000 - Rp120.000.000 dengan besaran operasional gaji karyawan perbulan sebesar Rp38.100.000 atau sebesar 35%-40% dari besaran omzet bulanan.

Penelitian ini hanya melibatkan 17 orang karyawan pada sistem perancangan gaji ideal karena dikeluarkannya beberapa posisi yaitu 1) *owner* dan *general manager* yang dikategorikan sebagai *red circle job*, dan 2) *intern barista*, karena posisi *intern* dikategorikan sebagai *green circle job*. Karakteristik responden yang menjadi objek penelitian ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik responden UKM PT XYZ

| No | Jabatan       | Jenis Kelamin |   | Pendidikan Terakhir |     |    | Pengalaman Kerja (Tahun) |    |    |    |    |
|----|---------------|---------------|---|---------------------|-----|----|--------------------------|----|----|----|----|
|    |               | L             | P | SMP                 | SMA | S1 | <1                       | ≥1 | ≥2 | ≥3 | ≥5 |
| 1  | Store Manager | 1             |   |                     | 1   |    |                          |    |    |    | 1  |

**Kevin Naufal Eryogia<sup>1</sup>, Larassati Mustika Rochmasari<sup>2</sup>, Muhammad Akram Ahmad<sup>3</sup>,  
Muhammad Faris Nirwan<sup>4</sup>, Swietenia Putri Purhadi<sup>5</sup>, dan Lindawati**

|    |                         |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|
| 2  | Head<br>Barista 1       |   | 1 | 1 |   | 1 |
| 3  | Head<br>Barista 2       |   | 1 | 1 |   | 1 |
| 4  | Head<br>Cooker          | 1 |   | 1 |   | 1 |
| 5  | Junior<br>Barista 1     |   | 1 | 1 | 1 |   |
| 6  | Junior<br>Barista 2     |   | 1 | 1 | 1 |   |
| 7  | Junior<br>Barista 3     |   | 1 | 1 | 1 |   |
| 8  | Junior<br>Barista 4     |   | 1 | 1 | 1 |   |
| 9  | Junior<br>Barista 5     |   | 1 | 1 | 1 |   |
| 10 | Junior<br>Cooker 1      | 1 |   | 1 | 1 |   |
| 11 | Junior<br>Cooker 2      | 1 |   | 1 | 1 |   |
| 12 | Junior<br>Cooker 3      | 1 |   | 1 | 1 |   |
| 13 | Junior<br>Cooker 4      | 1 |   | 1 | 1 |   |
| 14 | Security<br>Coordinator | 1 |   | 1 |   | 1 |
| 15 | Security<br>Staff 1     | 1 |   | 1 |   | 1 |
| 16 | Security                | 1 |   | 1 |   | 1 |

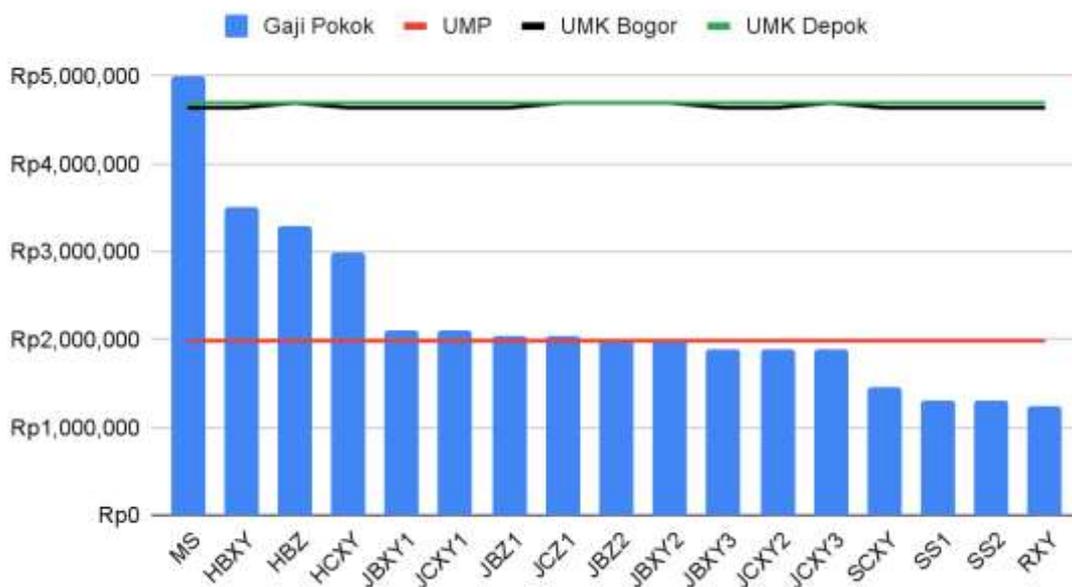
Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih

|         |        |   |   |   |
|---------|--------|---|---|---|
| Staff 2 |        |   |   |   |
| 17      | Runner | 1 | 1 | 1 |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden bahwa karyawan laki-laki berjumlah 10 orang dan karyawan perempuan berjumlah 7 orang. Karyawan laki-laki banyak menempati jabatan yang membutuhkan kemampuan fisik ekstra seperti pada posisi *cooker*, *security*, dan *runner*. Sedangkan karyawan perempuan menempati jabatan yang membutuhkan lebih banyak interaksi secara langsung dengan pelanggan seperti *barista*. Pendidikan terakhir untuk karyawan UKM PT XYZ seluruhnya merupakan lulusan SMA/ sederajat dengan tingkat pengalaman kerja beragam mulai dari <1-≥5 tahun di bidang masing-masing.

Berikut pada Gambar 3 disajikan gaji rata-rata karyawan pada UKM PT XYZ dibandingkan dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat dan Upah Minimum Kota (UMK) Bogor dan Depok pada tahun 2023.



Gambar 3. Perbandingan gaji pokok, UMP, dan UMK

Dapat dilihat pada gambar 3 bahwa hasil survei gaji pokok yang diterima bagi masing-masing jabatan dibandingkan dengan UMP Jawa Barat sebesar Rp1.986.670 dan UMK Bogor sebesar Rp4.639.429 dan Depok sebesar Rp4.694.493, terdapat beberapa jabatan yang memiliki gaji di bawah UMP dan UMK seperti *Junior Barista*, *Junior Cooker*, *Security*, dan *Runner*. Adapun jabatan dengan gaji paling maksimum dimiliki oleh *store manager* dengan besaran Rp5.000.000 dan gaji paling minimum dimiliki oleh *runner* dengan besaran Rp1.250.000.

UKM PT XYZ menerapkan sistem kompensasi yang dapat dianalisis lebih lanjut melalui pemetaan gaji (*salary mapping*) berdasarkan 17 orang karyawan seperti pada

uraian sebelumnya. Adapun tabel pemetaan gaji eksisting dari UKM PT XYZ sebagai berikut.

Tabel 2. Pemetaan gaji eksisting UKM PT XYZ

| No | Job Title            | Grade | Jumlah Orang | Total Gaji | Range Gaji |           |           | Increase & Spread |        |
|----|----------------------|-------|--------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------------|--------|
|    |                      |       |              |            | Min        | Midpoint  | Max       | Mid to Mid        | Spread |
| 1  | Store Manager        | IV    | 1            | 5,000,000  | 5,000,000  | 5,000,000 | 5,000,000 | 53.85%            | 0.00%  |
| 2  | Head Barista         | III   | 3            | 9,800,000  | 3,000,000  | 3,250,000 | 3,500,000 | 62.50%            | 16.67% |
| 3  | Head Cooker          |       |              |            |            |           |           |                   |        |
| 4  | Junior Barista       | II    | 9            | 18,000,000 | 1,900,000  | 2,000,000 | 2,100,000 | 48.15%            | 10.53% |
| 5  | Junior Cooker        |       |              |            |            |           |           |                   |        |
| 6  | Security Coordinator | I     | 4            | 5,300,000  | 1,250,000  | 1,350,000 | 1,450,000 |                   | 16.00% |
| 7  | Runner               |       |              |            |            |           |           |                   |        |
| 8  | Security Staff       |       |              |            |            |           |           |                   |        |

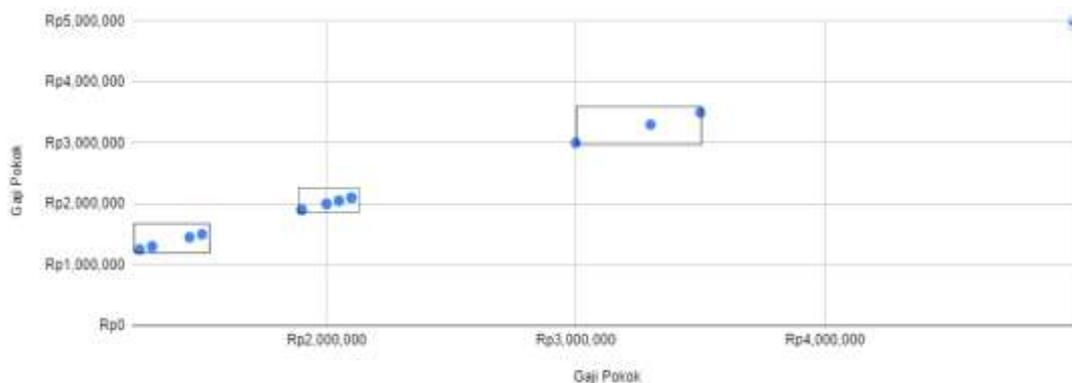
Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan tabel 2, ditemukan bahwa kondisi penggajian UKM PT XYZ saat ini masih belum berada di titik ideal. Adapun kriteria yang menjadi dasar penentuan kondisi ideal dan kondisi tidak ideal adalah:

- 1) Nilai *mid-to-mid* lebih besar dari nilai *spread*. Kriteria ini dapat dilihat pada tabel (x), bagian *grade* II hingga *grade* IV. Nilai *mid-to-mid* yang lebih besar dari nilai *spread* ini menunjukkan bahwa perbedaan gaji antar posisi *grade* tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan distribusi gaji.
- 2) Nilai *spread* tidak berbanding lurus dengan kenaikan *grade*. Dapat dilihat pada tabel bahwa terdapat pola yang tidak beraturan antara *spread* dari setiap *grade*.
- 3) Terdapat *gap* antara gaji minimum suatu *grade* terhadap gaji maksimum *grade* sebelumnya.

Berikut pada gambar 4 diinterpretasikan grafik pemetaan gaji eksisting UKM PT XYZ:

## Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 4. Grafik pemetaan gaji eksisting UKM PT XYZ

Berdasarkan Gambar 4, grafik pemetaan gaji eksisting UKM PT XYZ memperlihatkan bahwa antar *grade* tidak saling berhimpitan maupun saling tumpang tindih, jarak antar *grade* masih terdapat *gap* dengan jarak antar *grade* yang tidak proporsional, hingga terdapat beberapa *job title* yang berada pada *grade* yang tidak sesuai dengan *job value*-nya. Berdasarkan kriteria dan analisis pemetaan gaji eksisting tersebut, dapat disimpulkan bahwa diperlukan evaluasi dan penyusunan struktur dan skala upah baru menggunakan metode skala ganda berurutan ataupun skala ganda tumpang tindih dengan mempertimbangkan kriteria yang berlaku dan menyesuaikan kemampuan UKM. Pemetaan gaji metode skala ganda berurutan merupakan salah satu cara dalam membenah struktur gaji. Tahapan pembenahannya dimulai dengan menentukan gaji minimum baru pada *grade* I kemudian ditentukan *spread* pada tiap *grade* lalu menentukan gaji maksimum dengan cara  $[(\text{gaji min} \times \text{spread}) + \text{gaji min}]$  setelah itu ditentukan *mid point* dan *mid to mid* dari data tersebut. Berikut disajikan pemetaan gaji metode skala ganda berurutan pada Tabel 3.

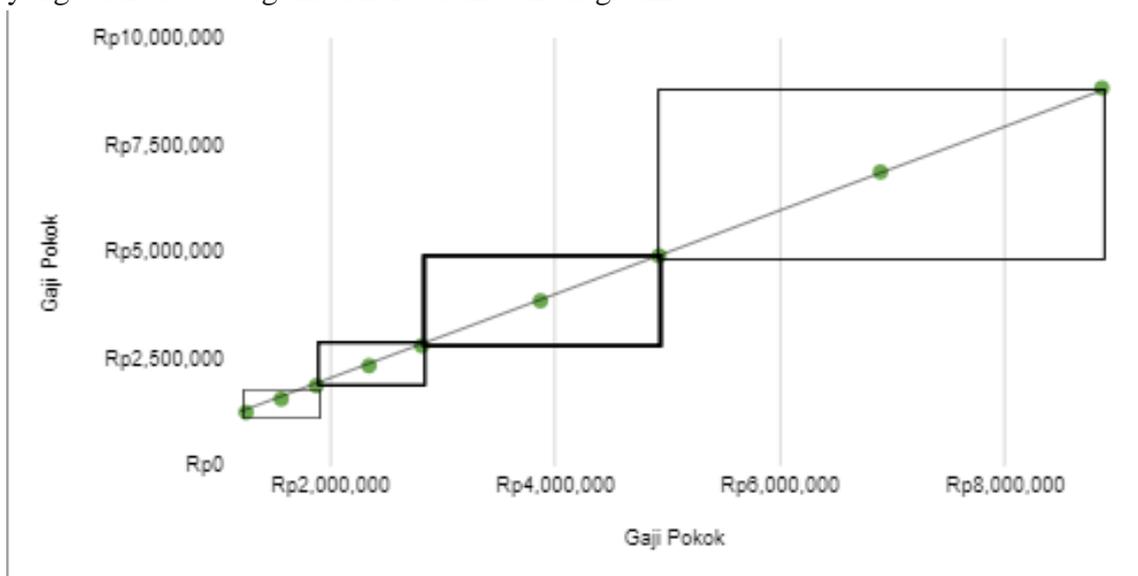
Tabel 3. Pemetaan gaji metode skala ganda berurutan

| Job Title                       | Grade | Jumlah Orang | Total Gaji   | Range Gaji  |             |             | Increase & Spread |        |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------|
|                                 |       |              |              | Min         | Midpoint    | Max         | Mid to Mid        | Spread |
| Store Manager                   | IV    | 1            | Rp5,000,000  | Rp4,832,460 | Rp6,451,334 | Rp8,070,208 | 65.09%            | 67.00% |
| Head Barista<br>Head Cooker     | III   | 3            | Rp9,800,000  | Rp2,983,000 | Rp3,907,730 | Rp4,832,460 | 60.05%            | 62.00% |
| Junior Barista<br>Junior Cooker | II    | 9            | Rp18,000,000 | Rp1,900,000 | Rp2,441,500 | Rp2,983,000 | 55.02%            | 57.00% |

|                      |   |   |             |             |             |             |  |        |
|----------------------|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--------|
| Security Coordinator |   |   |             |             |             |             |  |        |
| Runner               | I | 4 | Rp5,300,000 | Rp1,250,000 | Rp1,575,000 | Rp1,900,000 |  | 52.00% |
| Security Staff       |   |   |             |             |             |             |  |        |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 3 merupakan pembenahan pemetaan gaji menggunakan metode skala ganda berurutan. Dengan menentukan nilai minimum gaji baru pada *grade* I sebesar Rp1.250.000 disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. *Spread* pada *grade* I yang digunakan adalah 52%. Sehingga data tersebut membantu peneliti untuk menemukan hasil untuk gaji maksimum pada *grade* I sebesar Rp1.900.000. Pada metode skala ganda berurutan, nilai maksimum pada *grade* sebelumnya akan menjadi nilai minimum pada *grade* selanjutnya sehingga tahapan dilanjutkan dengan menentukan besaran *spread* pada *grade* II, III, dan IV lalu mencari nilai maksimum untuk *grade* selanjutnya. Pembenahan *salary mapping* menggunakan metode skala ganda berurutan dikatakan ideal apabila besaran *spread* lebih dari besaran *mid to mid*. Berikut pada Gambar 5 *grade* sebelumnya yang telah dibuat digambarkan dalam bentuk grafik:



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 5. Grafik pemetaan gaji metode skala ganda berurutan

Berdasarkan Gambar 5, grafik pemetaan gaji dengan metode skala ganda berurutan di atas memperlihatkan bahwa antar *grade* saling berhimpitan. Nilai maksimum pada *grade* sebelumnya kemudian menjadi nilai minimum pada *grade* selanjutnya.

Metode pemetaan gaji selanjutnya berupa metode skala ganda tumpang tindih. Tahapannya dimulai dengan menentukan gaji minimum baru pada *grade* I dengan menetapkan *spread* pada setiap *grade* kemudian menentukan gaji maksimum dengan cara  $[(\text{gaji min} \times \text{spread}) + \text{gaji min}]$ . Selanjutnya menentukan *midpoint*, *mid to mid*, dan gaji minimum baru pada *grade* selanjutnya dengan ketentuan kurang dari gaji maksimum

Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih

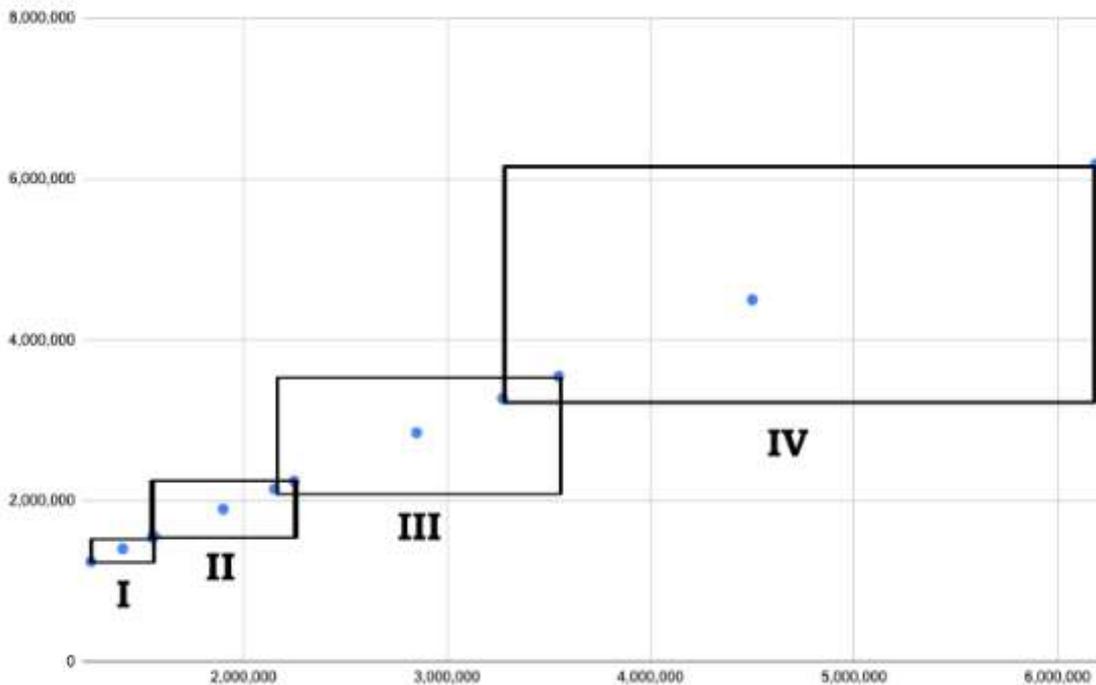
*grade* sebelumnya agar saling tumpang tindih. Berikut disajikan *salary mapping* metode skala ganda tumpang tindih pada Tabel 4.

Tabel 4. Pemetaan gaji metode skala ganda tumpang tindih

| Job Title            | Grade | Jumlah Orang | Total Gaji   | Range Gaji  |             |             | Increase & Spread |        |
|----------------------|-------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------|
|                      |       |              |              | Min         | Midpoint    | Max         | Mid to Mid        | Spread |
| Store Manager        | IV    | 1            | Rp5,000,000  | Rp3,272,727 | Rp4,500,000 | Rp6,187,500 | 57.89%            | 75%    |
| Head Barista         | III   | 3            | Rp9,800,000  | Rp2,150,943 | Rp2,850,000 | Rp3,549,057 | 50.00%            | 65%    |
| Head Cooker          |       |              |              |             |             |             |                   |        |
| Junior Barista       | II    | 9            | Rp18,000,000 | Rp1,551,020 | Rp1,900,000 | Rp2,248,980 | 35.11%            | 45%    |
| Junior Cooker        |       |              |              |             |             |             |                   |        |
| Security Coordinator | I     | 4            | Rp5,300,000  | Rp1,250,000 | Rp1,406,250 | Rp1,562,500 |                   | 25%    |
| Security Staff       |       |              |              |             |             |             |                   |        |
| Runner               |       |              |              |             |             |             |                   |        |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 4 merupakan bentuk pembenahan gaji dengan metode skala ganda tumpang tindih. Diinterpretasikan bahwa pada *grade* I sebelumnya telah ditentukan besaran gaji minimum yang baru sebesar Rp1.250.000 dengan *spread* 25%, lalu ditentukan *spread* pada *grade* II sebesar 45%, *spread* pada *grade* III sebesar 65%, dan *spread* pada *grade* IV sebesar 75%. Selanjutnya, pada *grade* I terlebih dahulu ditentukan besaran gaji maksimum dan didapatkan hasil sebesar Rp1.562.500. Kemudian ditemukan nilai *midpoint*, lalu ditentukan besaran *mid to mid* dan nilai minimum pada *grade* selanjutnya dengan ketentuan lebih kecil dari gaji maksimum pada *grade* sebelumnya yang telah ditemukan. Metode ini dinilai memenuhi syarat dilihat dari presentasi *mid to mid* setiap *grade* selalu lebih kecil dari presentasi *spread*. Untuk memvisualisasikan bentuk dari metode skala ganda tumpang tindih ini disajikan Gambar 6 sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 6. Grafik pemetaan gaji metode skala ganda tumpang tindih

Grafik di atas menunjukkan bahwa pada pemetaan gaji dengan metode skala ganda tumpang tindih terlihat lebih fleksibel jika dibandingkan pada pemetaan gaji dengan metode skala ganda berurutan pada Gambar 5. Hal ini dinilai karena pada metode skala ganda tumpang tindih nilai maksimum pada *grade* I dapat masuk pada *grade* II, dan nilai minimum pada *grade* II dapat masuk pada *grade* I, begitu pula pada *grade* III dan IV.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa sebagian besar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan UKM PT XYZ pada level *manager* dan *head* berada di atas Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat, sedangkan untuk level *junior staff*, *coordinator*, dan *runner* berada di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat. Sementara itu, rata-rata gaji pokok karyawan UKM PT XYZ berada di bawah Upah Minimum Kota (UMK) Bogor dan Depok kecuali pada level *manager* yang sudah berada di atas Upah Minimum Kota (UMK) Bogor dan Depok.

Pembenahan struktur dan skala upah perlu dilakukan untuk mencapai sistem kompensasi yang ideal pada UKM PT XYZ. Pembentukan ini dilakukan dengan menyusun pemetaan gaji yang baru menggunakan metode skala ganda berurutan atau skala ganda tumpang tindih dengan mempertimbangkan prinsip 3K. Berdasarkan hasil penyusunan pemetaan gaji baru menggunakan metode skala ganda berurutan dan skala ganda tumpang tindih, diketahui bahwa besaran *spread* lebih dari besaran *mid to mid*, dan kenaikan besaran *spread* berbanding lurus dengan kenaikan *grade*. Hal ini berarti

## Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih

pembenahan pemetaan gaji menggunakan metode skala ganda berurutan dan skala ganda tumpang tindih ini sudah ideal.

Namun demikian, pembenahan pemetaan gaji metode skala ganda tumpang tindih terlihat lebih fleksibel jika dibandingkan dengan pemetaan gaji menggunakan metode skala ganda berurutan. Hal dapat dikarenakan nilai maksimum pada *grade* I dapat masuk pada *grade* II, dan nilai minimum pada *grade* II dapat masuk pada *grade* I, begitu pula pada *grade* III dan IV. Fleksibilitas ini memungkinkan UKM PT. XYZ untuk lebih leluasa dalam menentukan gaji dan kenaikannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembenahan pemetaan gaji menggunakan metode skala ganda tumpang tindih menjadi metode terbaik bagi UKM PT. XYZ dalam membenahi struktur dan skala upahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (1997). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Diana, Nur. (2016). The Model of Incentive System Policy to Increase BUMN Performance in Indonesia. *IRCMB (International Research Conference on Managemen and Business)*, Jakarta, 67.
- Gerhart, Barry, & Feng, Jie. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819.
- Hartini, Sri, & Ratnawaty, Latifah. (2017). Perlindungan Terhadap Buruh Atas Penetapan Upah Minimum Kota (Umk) Di Kota Bogor. *Yustisi*, 4(1), 1.
- IMRAN, A. L. I. (n.d.). *Pengaruh Keterampilan Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pt Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone*.
- Irawan, Evi. (2011). Prospek partisipasi petani dalam program pembangunan hutan rakyat untuk mitigasi perubahan iklim di wonosobo. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, 12(1), 67–76.
- Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart, Barry, & Wright, Patrick. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. McGraw-Hill Education New York, MA.
- Perekonomian, Kementerian Koordinator Bidang. (2021). *UMKM Menjadi Pilar Penting dalam Perekonomian Indonesia-Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia*. May.
- Saraswati, Putu Indira. (2019). *Perencanaan Ulang Kompensasi Di Pt. M-Joint*. UAJY.
- Wiseman, Robert M., & Gomez-Mejia, Luis R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Wuryandani, Dewi, & Meilani, Hilma. (2013). Peranan kebijakan pemerintah daerah dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 4(1), 103–115.