

PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI BERBASIS *JOB VALUE* PADA MOMO MILK BARN BOGOR

Yuanita Regina¹, Lindawati Kartika²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
yuanitaregina25@gmail.com

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
lindawati.kartika@gmail.com

Abstract

Compensation is included key factor in the quality of human resources development process of SMEs. The object of this research is Momo Milk Barn Bogor. Momo Milk Barn Bogor is a small and medium enterprises which operate in culinary field in Bogor. The objective of this research are identifying compensation system applied at Momo Milk Barn, analyzing compensable factors at Momo Milk Barn, and determining a better compensation system to applied. This research using point system method and simple linier regression analysis. According to the salary mapping result that compensation system is still need improvement. On point system method result, compensable factors at Momo Milk Barn are formal education, work experience, physical, responsibility of supervision, initiative, the consequences of errors, the effect of the work and problem solving. The result showed results, the ideal compensation system is compensation with grading because it is more efficient.

Keywords: Compensation, Job Evaluation, Job Value, SME

Abstrak

Kompensasi termasuk salah satu faktor kunci dalam proses pengembangan kualitas SDM UKM. Objek penelitian adalah Momo Milk Barn Bogor. Momo Milk Barn Bogor merupakan usaha kecil dan menengah yang bergerak di bidang kuliner di Kota Bogor. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi sistem kompensasi yang diterapkan, menganalisis faktor-faktor yang menjadi dasar penggajian, dan menganalisis sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan. Penelitian ini menggunakan metode point system dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan pembahasan diperoleh bahwa kondisi sistem kompensasi Momo Milk Barn Bogor kurang ideal. Faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan gaji pada Momo Milk Barn Bogor adalah pendidikan formal, pengalaman kerja, fisik, tanggung jawab supervisi, inisiatif, konsekuensi kesalahan, pengaruh hasil kerja dan pemecahan masalah. Hasil penelitian di dapatkan bahwa sistem kompensasi yang ideal adalah sistem kompensasi dengan menggunakan non penggolongan karena untuk menerapkan dana yang dikeluarkan lebih efisien.

Kata kunci: Evaluasi Pekerjaan, Job Value, Kompensasi, UKM

PENDAHULUAN

Kompensasi menurut Mondy (2008), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Bentuk kompensasi finansial langsung di antaranya adalah upah atau gaji. Upah atau gaji merupakan suatu bentuk

imbangan yang diberikan perusahaan terhadap pekerja untuk tenaga yang dihasilkannya dalam suatu proses produksi. Dalam mekanisme pasar, besarnya upah ditentukan oleh besar penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dengan jumlah pekerja di Indonesia yang jauh lebih besar dari kebutuhan tenaga kerja seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Pencari kerja terdaftar, lowongan kerja terdaftar, dan pemenuhan tenaga kerja di Indonesia tahun 2011-2014


Tahun	2011	2012	2013	2014
Pencari Kerja Terdaftar	728 440	1 299 377	1 051 944	1 295 149
Lowongan Kerja Terdaftar	326 617	628 603	612 699	816 505
Pemenuhan Tenaga Kerja	227 169	365 947	409 052	625 187

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2015

Pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa jumlah tenaga kerja lebih besar dibandingkan lowongan pekerjaan pada tahun 2011-2014. Berdasarkan fakta tersebut maka diperlukan kebijakan upah minimum sebagai dasar penetapan kompensasi untuk menjaga upah pekerja agar tetap seimbang. Di Kota Bogor sendiri upah minimum yang diatur dalam Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat Tentang UMK 2016 di Jawa Barat dan ditentukan upah minimumnya sebesar Rp Rp 3 022 765.00.

Salah satu UKM yang terletak di Kota Bogor adalah Momo *Milk Barn* Bogor, yang bergerak di bidang kuliner dengan mengolah bahan dasar susu sebagai produk utama yang ditawarkan kepada konsumen ini belum menerapkan upah minimum pada sistem kompensasinya. Peneliti memilih lokasi peneliti di Momo *Milk Barn* Bogor karena nama Momo *Milk Barn* sudah terkenal dan familiar di telinga masyarakat Bogor, dan dari segi finansial Momo *Milk Barn* juga belum mampu menerapkan upah minimum setara UMR Kota Bogor. Perusahaan sendiri mengambil keputusan dalam penetapan kompensasi berdasarkan pada sisi keadilan internal yaitu menerapkan sistem kompensasi karyawan dengan kesesuaian upah yang didapat agar ideal dan lebih efisien. Untuk itu Momo *Milk Barn* Bogor harus memperbaiki sistem upah yang diterapkannya yang disesuaikan dengan keadilan internal yaitu dengan menggunakan metode evaluasi pekerjaan menurut Mondy (2008) yang terbagi menjadi 4 yaitu metode peringkat, metode klasifikasi, metode perbandingan faktor dan metode poin

Menurut Mondy (2008), dalam metode poin, para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan, dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan. Menurut Ruky (2002), mengatakan bahwa *compensable factor* digunakan sebagai dasar untuk menetapkan nilai jabatan. Faktor-faktor itulah yang diberi imbalan oleh perusahaan dan besarnya imbalan



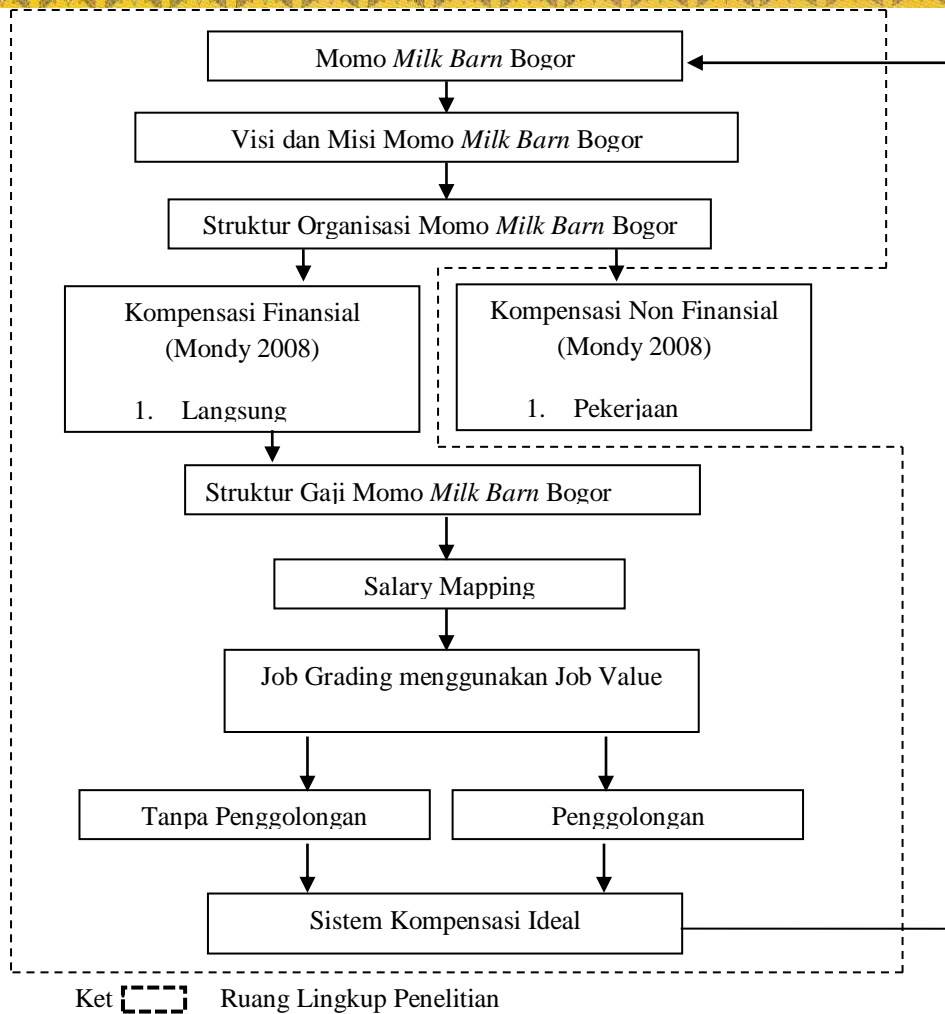
tersebut secara langsung berhubungan atau terkait dengan derajat pentingnya faktor-faktor yang berbeda pada setiap pekerjaan atau jabatan. Pada dasarnya, sampai tingkat/derajat tertentu *compensable factor* tersebut berlaku atau ada pada setiap pekerjaan/jabatan. Faktor-faktor tersebut harus bersifat umum dan universal serta memuat ciri-ciri utama dari berbagai jenis pekerjaan berhubungan.

Menurut Mondy (2008) tingkatan bayaran adalah pengelompokan atau penggolongan pekerjaan-pekerjaan yang serupa untuk menyederhanakan penetapan harga pekerjaan. Sedangkan rentang bayaran mencakup tarif bayaran minimum dan maksimum dengan perbedaan yang cukup antara keduanya untuk membentuk perbedaan bayaran yang signifikan. Menurut Retnowati dan Widia (2012), rentang gaji sangat bervariasi pada 25 hingga 30 persen. Rentang harus cukup luas untuk memastikan bahwa gaji karyawan tidak akan naik terlalu cepat.

Oleh karena itu dibutuhkan perancangan sistem kompensasi yang teliti, tepat dan sesuai dengan jabatan, pekerjaan dan pribadi dari pekerja atau sesuai dengan 3P (Pay for person, pay for position, pay for performance), tetapi juga tidak merugikan pekerja, sehingga UKM Momo *Milk Barn* Bogor dapat terus berkembang dan dapat terus bersaing di Era Globalisasi.

LANDASAN TEORI


Momo *Milk Barn* Bogor merupakan UKM yang berada di Kota Bogor yang bergerak di bidang kuliner makanan dan minuman yang mempunyai visi yaitu “Menjadi salah satu restoran terdepan, memiliki banyak cabang dan mampu mendongkrak perekonomian Kota Bogor dan juga Indonesia. Untuk mewujudkan hal itu, dibutuhkan sistem kompensasi yang ideal untuk meningkatkan kinerja dari para pekerja yang ada pada UKM tersebut. Sedangkan kompensasi yang diterapkan saat ini terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung dan dilakukan *salary mapping* untuk mengetahui apakah sistem kompensasi yang ada sudah baik atau belum. Lalu dilakukan juga *job grading* menggunakan *job value* dan didapatkan sistem penggajian Tanpa Penggolongan dan penggolongan. Dari kedua sistem penggajian tersebut dibandingkan mana yang paling ideal. Kemudian hasil penelitian di berikan kepada perusahaan untuk kemajuan perusahaan tersebut. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka pemikiran penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Momo *Milk Barn* yang berada di Bogor, Jawa Barat dan waktu pelaksanaannya adalah pada Maret 2015 sampai Mei 2016. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan melalui kuesioner untuk mengetahui data gaji seluruh karyawan Momo *Milk Barn* Bogor dan kuesioner untuk mengetahui faktor kunci pekerjaan yang diterapkan di Momo *Milk Barn* Bogor. Sedangkan Data sekunder berupa gambaran umum Momo *Milk Barn* Bogor struktur jabatan Momo *Milk Barn* Bogor, skripsi, tesis dan jurnal nasional yang relevan dengan penelitian. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nun probability sampling* dengan teknik sensus




yang digunakan untuk mengetahui data gaji seluruh karyawan Momo *Milk Barn* Bogor yang berjumlah 71 orang. Sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono 2011). Kemudian digunakan juga teknik *purposive sampling* untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan gaji yang diterapkan Momo *Milk Barn* Bogor. Responden yang dijadikan sampel adalah *Human Resource Manager* dan *Restourant Manager* . Pemilihan tersebut dilakukan karena para pakar tersebut dianggap memahami tentang seluruh tugas dan tanggung jawab pada perusahaan tersebut.

Metode pengolahan dan analisis yang digunakan untuk menyusun sistem model sistem kompensasi berbasis job value pada Momo *Milk Barn* Bogor adalah analisis statistik deskriptif, analisis pemetaan gaji, metode poin sistem dan regresi linier sederhana. Pengolahan data juga dilakukan dengan menggunakan bantuan software Ms. Excel 2010 dan IBM SPSS statistic 23. Data yang sudah didapat kemudian diubah menjadi bentuk tabel dan grafik agar lebih mudah untuk disimpulkan.

Statistik deskriptif mengacu pada transformasi data mentah ke dalam suatu bentuk yang akan membuat pembaca lebih mudah memahami dan menafsirkan maksud dari data atau angka yang ditampilkan. Metode analisis deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan dan menarik kesimpulan data yang sudah dijadikan tabel atau grafik.

Analisis dengan pemetaan gaji dilakukan untuk mengetahui *presentase range spread* dan *mid to mid* gaji dari satu jabatan ke level jabatan yang lain. Setelah itu dilakukan *compare presentase* antara *mid to mid* dengan *range spread* dengan kondisi struktur gaji yang ideal yaitu nilai *mid to mid* lebih kecil dari *range spread* (*Payscale Compensation Consultant* 2013).

Dalam *point system* para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan (Mondy, 2008). Dalam *point system* ini digunakan pula metode pembobotan *eckenrode* untuk menetapkan bobot dari masing-masing pekerjaan dan regresi linier sederhana untuk mengetahui estimasi variabel gaji secara rata-rata, sehingga perhitungan gaji berdasarkan persamaan tersebut akan menghasilkan *mid point salary*. Variabel yang digunakan untuk regresi linier sederhana adalah variabel gaji karyawan sebagai variabel y dan variabel *job point* sebagai variabel x. Setelah didapat *mid point salary* maka akan ditentukan gaji dasar dan gaji puncak yang nantinya akan menghasilkan 3 kondisi gaji aktual yaitu *under paid* adalah kondisi dimana gaji aktual yang diterima lebih rendah dari gaji dasar, *in paid* adalah kondisi dimana gaji aktual berada diantara gaji dasar dan gaji puncak, yang terakhir



over paid adalah kondisi dimana gaji aktual yang diterima melebihi gaji puncak. Selanjutnya akan dibuat sistem kompensasi yang ideal, dengan cara melakukan *freeze* pada kondisi *over paid* dan untuk kondisi *under paid* dapat dinaikan menjadi gaji dasar dari perhitungan *point system*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Momo Milk Barn Bogor

Momo Milk Barn Bogor adalah salah satu UKM yang sedang berkembang pesat di Bogor yang didirikan oleh kedua alumni Institut Pertanian Bogor (IPB) bernama Nur Nabilah dan Haidhar Wurjanto. Momo Milk Barn pertama dibuka pada tanggal 1 Januari 2011 yang berlokasi di Regina Pacis dan Bogor Junction. Lalu pada tanggal 18 maret 2011 Momo Milk Barn kembali membuka cabang di SMAN 1 Bogor. Hingga kini Momo Milk Barn semakin berkembang dan memiliki cabang. Salah satunya yaitu Momo Milk Barn yang berlokasi di Jl. Kantor Pos No. 6, Bogor Timur, Bogor. Persaingan dalam bisnis kuliner ini semakin hari semakin ketat dan berkembang. Momo Milk Barn telah melewati banyak ancaman dan hambatan terhadap berdirinya restoran. Namun Momo Milk Barn tetap berhasil bertahan dan berkembang, hingga memiliki 2 cabang restoran.

Momo Milk Barn Bogor baru berdiri sekitar kurang lebih satu setengah tahun. Oleh karena itu masih banyak tantangan dan perhatian yang harus dilakukan dan di susun secara sistematis dan rapih. Sesuai dengan kriteria UKM menurut Badan Pusat Statistik, Momo Milk Barn merupakan usaha menengah karena memiliki tenaga kerja sebanyak 71 orang. Lalu sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2008 dan menurut IFC, merupakan usaha menengah karena memiliki omzet sebesar 3 miliar rupiah dan asset sebesar 5 miliar rupiah. Omzet usaha Momo Milk Barn sendiri selalu konsisten meningkat diatas 10% setiap tahunnya, bahkan pada tahun 2013 omzet Momo Milk Barn meningkat diatas 14% dari tahun 2012.

Analisis Karakteristik Responden

Responden untuk survey data gaji dalam penelitian berasal dari karyawan Momo Milk Barn Bogor yang terdiri dari rumpun jabatan manager, head chef, supervisor, staf, dan security guard. Responden yang diteliti sebanyak 71 responden. Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, lama bekerja dan jabatan. Untuk hasil survei karakteristik responden didapat adalah jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Hasil survei tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil survei jabatan terhadap jenis kelamin, usia dan lama bekerja

Jabatan	Jenis Kelamin		Usia (Tahun)			Lama Bekerja (bulan)		
	Pria	Wan	<25	26-35	>35	<6	7-12	>13
<i>Manager</i>	1	1	0	1	1	0	0	2
<i>Head Chef</i>	1	0	0	1	0	0	0	1
<i>Supervisor</i>	2	1	1	2	0	0	0	3
<i>Housekeeping</i>	4	0	3	0	1	0	3	1
<i>Waiter/Waitress</i>	12	7	19	0	0	0	12	7
<i>Logistic</i>	1	3	2	2	0	0	4	0
<i>Cashier</i>	2	1	3	0	0	0	1	1
<i>Greater</i>	1	2	3	0	0	0	3	0
<i>Bartender</i>	10	0	10	0	0	0	8	2
<i>Cook</i>	9	0	6	3	0	0	9	0
<i>Cook Helper</i>	5	2	5	2	0	0	2	5
<i>Steward</i>	2	1	2	1	0	0	3	0
<i>Sec. Guard</i>	3	0	0	3	0	0	3	0
Jumlah	54	17	54	15	2	1	48	22
TOTAL	71		71			71		

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh hasil bahwa jumlah karyawan pria berjumlah 54 orang dan karyawan wanita berjumlah 17 orang. Karyawan wanita terdapat hanya pada 8 posisi jabatan yaitu manager, supervisor, logistic, waitress, cashier, greater, cook helper, dan steward. Hal tersebut dikarenakan posisi jabatan tersebut tidak terlalu membutuhkan fisik yang kuat untuk melakukan pekerjaan berat. Hasil dari survei berikutnya adalah karakteristik usia. diperoleh hasil bahwa jumlah karyawan yang berusia dibawah 25 tahun sebanyak 54 orang, rentang usia antara 26 tahun dan 35 tahun sebanyak 15 orang dan berusia diatas 35 tahun sebanyak 2 orang. Paling banyak usia pegawai yaitu dibawah usia 25 tahun. Hal tersebut dipengaruhi oleh mayoritas jenis pekerjaan yang dilakukan para pegawai harus dilakukan dengan cepat, cekatan dan penuh inisiatif. Sehingga dibutuhkan pegawai pada usia yang produktif. Terakhir adalah karakteristik lama bekerja, diperoleh karyawan yang bekerja kurang dari 6 bulan sebanyak 1 orang. Lalu yang sudah bekerja diatas 13 bulan sebanyak 48 orang dan yang bekerja antara 7 sampai 12 bulan sebanyak 22 orang. Hal ini dikarenakan kondisi Momo Milk Barn Bogor yang baru berdiri selama belum sampai 1.5 tahun.

Tabel 2 Hasil pemetaan gaji (*mapping salary*)

No	Jabatan	Total Person	Total Salary (Rp/Bulan)	Actual			Actual		Ket
				Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Restaurant Manager	1	5380000	5380000	5380000	5380000	5.08%	0.00%	KI
2	HR Manager	1	5120000	5120000	5120000	5120000	6.67%	0.00%	KI
3	Head Cheff General	1	4800000	4800000	4800000	4800000	35.21%	0.00%	KI
4	Supervisor	1	3550000	3550000	3550000	3550000	0.00%	0.00%	KI
5	Purchasing Supervisor	1	3550000	3550000	3550000	3550000	2.90%	0.00%	KI
6	Restaurant Supervisor	1	3450000	3450000	3450000	3450000	60.47%	0.00%	KI
7	Logistik	4	8600000	2150000	2150000	2150000	3.48%	0.00%	KI
8	Cook	9	18700000	1870000	2077778	2310000	4.20%	23.53%	I
9	Bartender	10	19940000	1950000	1994000	2210000	4.01%	13.33%	I
10	Cook Helper	7	13420000	1760000	1917143	1810000	3%	2.84%	KI
11	Waiter/Waitress	20	37300000	1750000	1865000	2310000	2%	32.00%	I
12	Steward	3	5460000	1780000	1820000	1900000	0.18%	6.74%	I
13	Cashier	3	5450000	1700000	1816667	1900000	1.21%	11.76%	I
14	Housekeeping	4	7180000	1800000	1795000	1900000	1.03%	5.56%	I
15	Security	3	5330000	1650000	1776000	1810000	0.19%	9.70%	I
16	Greater	3	5320000	1700000	1773333	1810000		6.47%	
Total			152 550 000						

Ket : I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2016

Kondisi Sistem Kompensasi Momo *Milk Barn* Bogor

Kondisi sistem kompensasi implementasi 2016 dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan pemetaan gaji berdasarkan jabatan. Hasil pemetaan gaji pada saat ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, dari hasil pemetaan gaji didapatkan bahwa kondisi penggajian saat ini tidak sesuai karena masih terdapat kondisi dimana nilai mid to mid memiliki nilai lebih besar dari nilai range spread. Kondisi ideal terlihat pada rumpun jabatan cook, bartender, steward, waiter/waitress, cashier, housekeeping, security, greater dimana nilai mid to mid lebih besar dari nilai range spread. Dikatakan tidak sesuai karena jarak dari satu level jabatan ke level

jabatan lainnya naik terlalu jauh dan tidak berimpitan sehingga akan terjadi kenaikan gaji yang terlalu ekstrem. Hal ini menunjukkan belum terciptanya keadilan internal pada perusahaan.

Perancangan *Job Grading* dan *Job Value*

Setelah melakukan pembobotan faktor-faktor, dilakukanlah perancangan sistem job grading untuk mengklasifikasi atau pengkategorisasian dari pekerjaan-pekerjaan berdasarkan jabatan-jabatan yang ada. Cara menentukannya dengan menggunakan metode Eckenrode yaitu dengan memberi skor untuk jawaban yang ada di urutan pertama akan dikalikan dengan nilai yang diperoleh dengan cara mengurangi jumlah faktor dengan urutan. Tahap berikutnya adalah menentukan interval untuk point system dengan menentukan poin minimum dan poin maksimum terlebih dahulu. Poin maksimum didapat dengan mengalikan bobot dengan jumlah poin yang ditentukan sebelumnya seperti dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 *Point system* yang dihasilkan

Faktor	Bobot	Interval	Tingkatan				
			1	2	3	4	5
Pen.formal	21	36.8	21	57.8	94.6	131.4	168.2
Peng.kerja	25	55.25	25	80.25	135.5	190.75	
Fisik	7	20	7	27	47		
Tang jawab		39.5					
supervisi	18		18	57.5	97	136.5	
Inisiatif	14	24.2	14	38.2	62.4	86.6	110.8
Kons. Kesalahan	2	3.5	2	5.5	9	12.5	
Peng. Hasil kerja	9	15.2	9	24.2	39.4	54.6	69.8
Pem. Masalah	4	6.2	4	10.2	16.4	22.6	28.8

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3, bobot dari setiap tingkatan diperoleh dengan cara menambahkan interval dari point tingkatan sebelumnya hingga mencapai point maksimal.

Pada Momo *Milk Barn* Bogor terdapat 5 rumpun jabatan yaitu General Manager, Chef, Supervisor, Staff, dan Security. Untuk point system untuk tiap jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 *Point system* untuk tiap jabatan

No.	Rumpun Jabatan	Jabatan	Point
1	<i>General Manager</i>	<i>Restaurant Manager</i>	665.35
		<i>Human Resource Manager</i>	639.15
2	<i>Chef</i>	<i>Head Chef</i>	590.1
3	<i>Supervisor</i>	<i>General Supervisor</i>	469.5
		<i>Restaurant Supervisor</i>	453.8
		<i>Purchasing Supervisor</i>	423.8

No.	Rumpun Jabatan	Jabatan	Point
4	Staff	Cook Staff	315.25
		Logistic Staff	311.75
		Bartender Staff	266.2
		Waiter/Waitress Staff	243.9
		Cook Helper Staff	240
		Cashier Staff	208.7
		Greater Staff	171.9
		Housekeeping Staff	186.4
		Steward Staff	164.2
5	Security Guard	Security	135.2

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4, dari 5 level jabatan yang ada didapat *point system* tertinggi yaitu para manager dengan point yang dimiliki oleh jabatan tersebut adalah 665.35. Lalu, point terendah yaitu 135.02 point dimiliki oleh jabatan *security*.

Nilai poin-poin tersebut di dapatkan dari tingkatan faktor x nilai tingkatan. Kemudian selanjutnya di dapatkan total dengan cara menjumlahkan semua poin dari faktor-faktor pekerjaan yang dihasilkan tersebut.

Sistem Kompensasi Tanpa Penggolongan

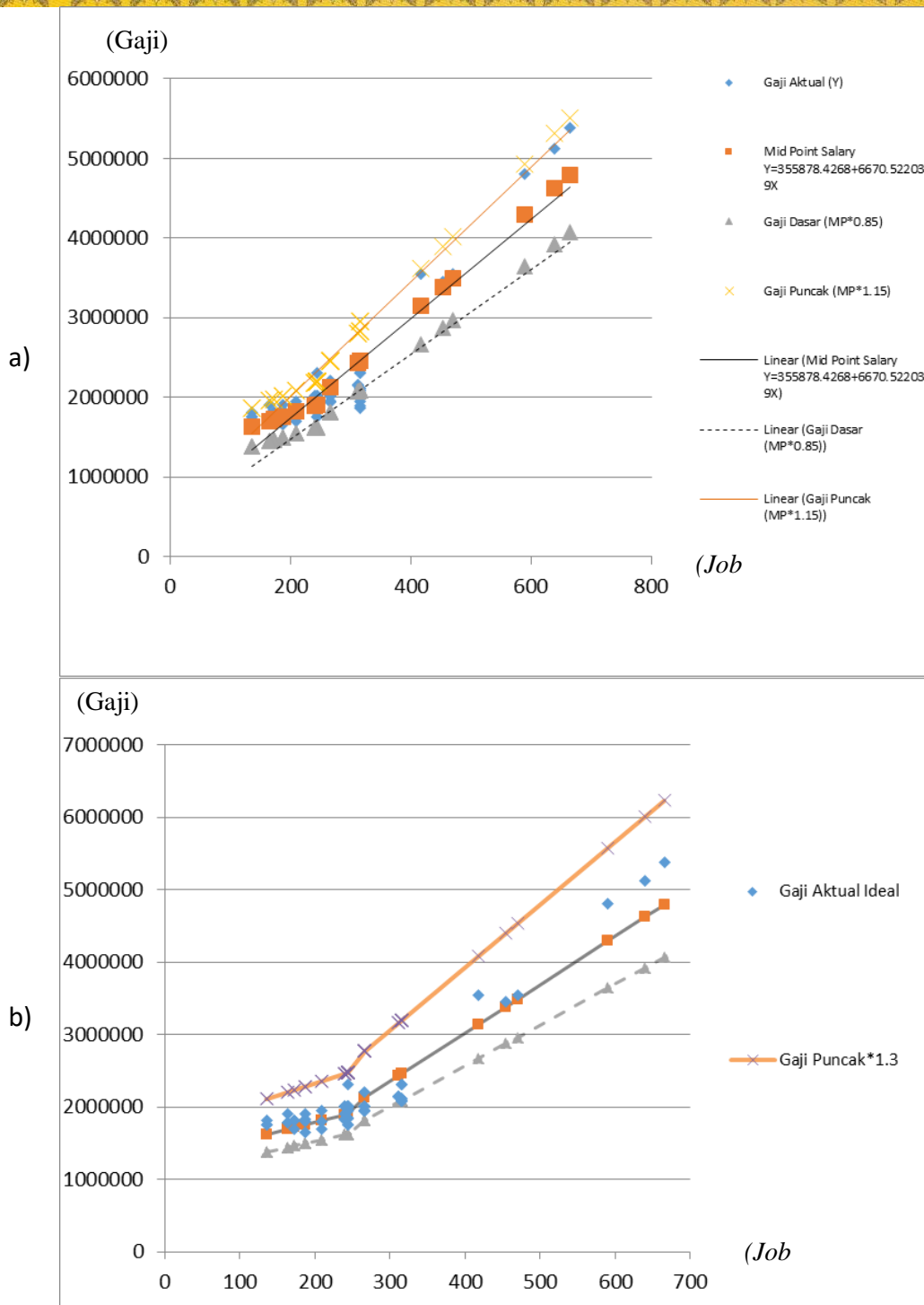
Berdasarkan perhitungan dengan *point system* didapatkan kondisi gaji aktual pada sistem kompensasi tanpa penggolongan terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil analisis sistem kompensasi tanpa penggolongan

Jabatan	Jml	Rentang Gaji Aktual	Rentang Gaji Dasar	UP	IP	OP
Manager	2	5 120 000 - 5 380 000	3 920 000 - 4 074 000	0	2	0
Head Chef	1	4 800 000	3 647 800	0	1	0
Supervisor	3	3 450 000 - 3 550 000	2 670 000 - 2 900 000	0	3	0
Staf Pekerja	62	1 760 000 - 2 310 000	1 445 000 - 2 089 000	7	55	0
Security	3	1 650 000 - 1 810 000	1 380 000	0	3	0

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5, diketahui terdapat 64 orang yang berada pada kondisi in paid. Sedangkan 7 orang yang berada pada kondisi under paid. Langkah selanjutnya adalah hasil perhitungan tersebut kemudian dibuat dalam diagram *scatter* yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Scatter sistem gaji Tanpa Penggolongan menggunakan regresi linier implementasi 2015 (a) Diagram Scatter sistem gaji Tanpa Penggolongan menggunakan regresi linier ideal (b)

Berdasarkan Gambar 1, terdapat diagram *scatter* yang terdiri dari sumbu x yaitu poin dari *job value* dan sumbu y yang merupakan gaji karyawan. Kemudian dapat dilihat juga bahwa

masih terdapat titik yang menunjukkan gaji aktual berada di luar dari garis antara gaji dasar dan gaji puncak. Titik yang berada di atas gaji puncak menunjukkan kondisi *over paid* dan yang berada dibawah gaji dasar menunjukkan kondisi *under paid*. Sedangkan yang berada di dalam garis tersebut adalah kondisi *in paid*. Setelah mengetahui kondisi tersebut, dilakukan penyesuaian untuk mendapatkan gaji yang ideal untuk sistem kompensasi tanpa penggolongan. Dengan cara menaikkan gaji aktual karyawan yang berada pada kondisi *underpaid* menjadi gaji dasar agar menjadi *inpaid*. Setelah itu, dilakukan juga penyesuain pada gaji puncak agar karyawan yang berada pada kondisi *overpaid* menjadi *inpaid* dengan menaikkan rentang gaji puncak sebesar 300%. Pada saat ini besarnya total gaji aktual yang harus dikeluarkan adalah sebesar Rp 51 590 000.00. Untuk mencapai kondisi ideal pada struktur gaji tanpa penggolongan perlu menambahkan biaya sebesar Rp 1 626 132.00. Maka, total gaji yang dikeluarkan adalah sebesar Rp 53 256 132.00.

Sistem Kompensasi dengan Penggolongan

Penggolongan dengan metode *Given* dilakukan untuk melihat apakah sistem penggajian yang dianalisis nantinya cocok dibagi menjadi 3 golongan. Langkah pertama adalah dengan cara mencari bobot dari setiap faktor dengan membandingkan tiap faktor dan memberi nilai untuk setiap perbandingan tersebut, skala perbandingan yang digunakan adalah dengan skala *pairwise comparison*. Lalu, jumlah nilai akan dibagi oleh jumlah ahli dan didapat hasil dari pembobotan tersebut. Langkah berikutnya adalah mengalikan nilai dengan bobot dan dijumlahkan pada setiap jabatan. Hasil pengolahan sistem kompensasi dengan penggolongan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Batas bobot dan titik tengah seiap golongan

Jabatan	Poin	Batas Poin	Gol.
<i>Restaurant Manager</i>	541.86		1
<i>Human Resource Manager</i>	519.57	466.892 541.86	
<i>Head Chef</i>	502.57	391.924 466.89	2
<i>General Supervisor</i>	454.22		3
<i>Restaurant Supervisor</i>	454.22		
<i>Purchasing Supervisor</i>	433.72	316.956 391.92	
<i>Cook</i>	292.51		4
<i>Bartender</i>	256.46		
<i>Cashier</i>	234.83		



Jabatan	Poin	Batas Poin	Gol.
<i>Cook Helper</i>	234.17		
<i>Housekeeping</i>	220.01		
<i>Greater</i>	199.83		
<i>Steward</i>	197.49		
<i>Security</i>	167.02	167.02	5

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7, dapat terlihat bahwa dari rumpun jabatan yang sudah ada sesuai apabila dijadikan 5 golongan dengan batas paling atas sebesar 541.86 dan batas paling bawah 167.02 dengan interval tiap golongannya yaitu 74.98.

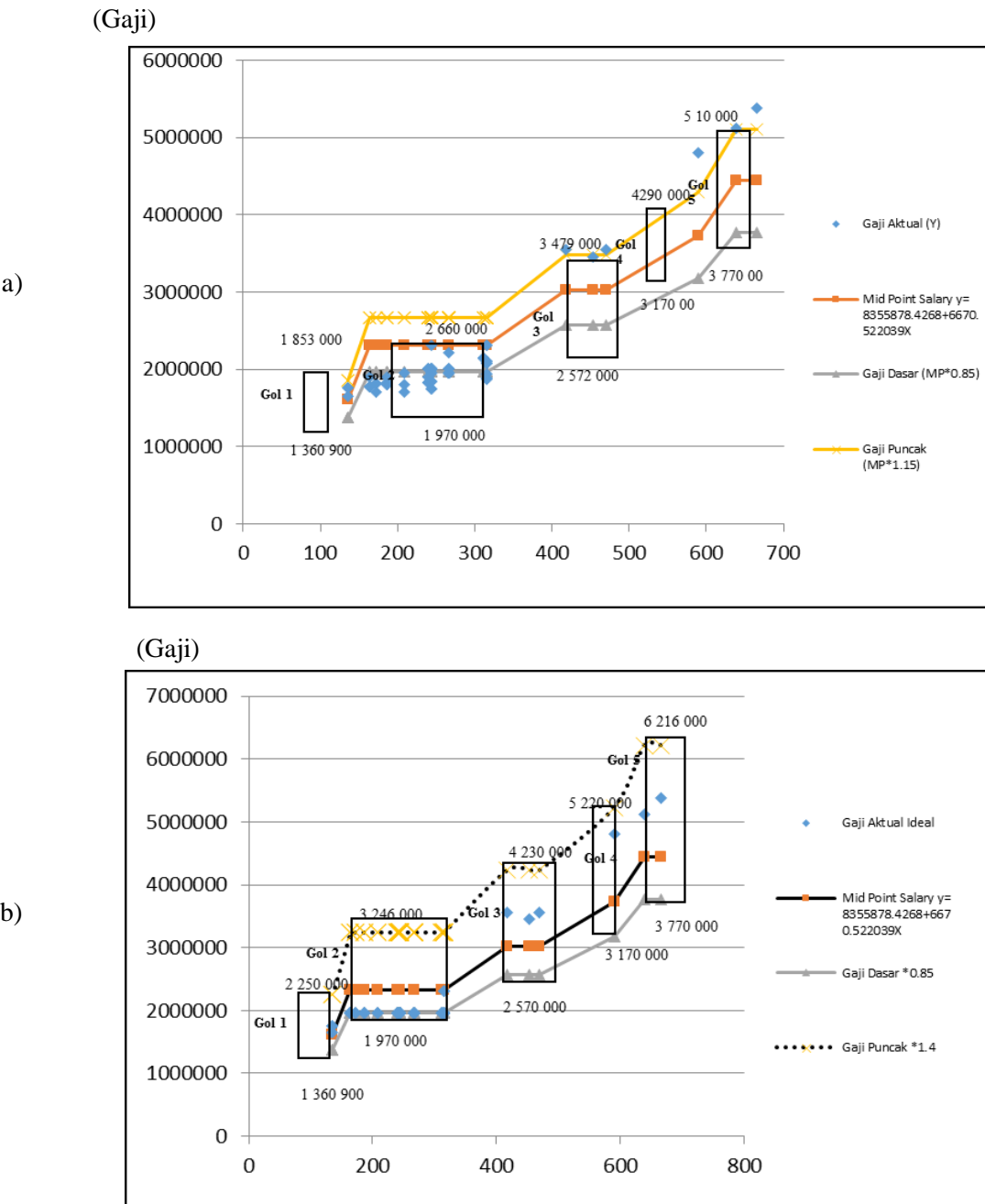
Analisis juga dilakukan pada struktur penggajian dengan penggolongan. Dalam merancang sistem penggajian dengan penggolongan, yang pertama dilakukan adalah menentukan interval dari tiap golongan. Untuk penggolongannya sendiri ditetapkan menjadi 3 golongan. Setelah itu langkah yang dilakukan adalah menetapkan bobot titik bawah, titik tengah dan titik atas setiap golongan. Hasil pengolahan struktur penggajian dengan penggolongan dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Hasil perhitungan sistem kompensasi dengan penggolongan

Gol	Titik Bawah	Titik Atas	Titik Tengah	Mid Point Salary= 8269.458454X- 564693.5152	Gaji Dasar *0.85	Gaji Puncak MP*1.15	Kenaikan
I	135.2	241.23	188.215	991742.6077	842981.2166	1140503.999	
II	241.23	347.26	294.245	1868553.288	1588270.294	2148836.281	46.92%
III	347.26	453.29	400.275	2745363.967	2333559.372	3157168.563	31.94%
IV	453.39	559.32	506.305	3622174.647	3078848.45	4165500.844	24.21%
V	559.32	665.35	612.335	4498985.327	3824137.528	5173833.126	19.49%

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa titik paling bawah job point adalah 135.20. Sedangkan, titik teratas yaitu 665.35. Untuk interval yang membagi titik bawah dan titik atas tiap golongan adalah sebesar 106. Setelah mendapatkan batas-batas antar golongan tersebut, langkah selanjutnya adalah memasukan setiap orang pada setiap jabatan dengan golongan yang sudah ada. Lalu dilakukan pengolahan data penggajian dengan titik tengah dijadikan sebagai job point yang baru dan perhitungannya dapat dilihat pada Lampiran 11. Kemudian didapat hasil struktur penggajian yang baru dengan penggolongan seperti yang dijelaskan pada Gambar 2 dan Tabel 9.



Gambar 2 Diagram Scatter sistem gaji Tanpa Penggolongan menggunakan regresi linier implementasi 2015 (a) Diagram Scatter sistem gaji dengan penggolongan menggunakan regresi linier ideal (b)

Berdasarkan Gambar 2, dapat dilihat bahwa terdapat lebih banyak titik yang diluar dari garis antara gaji dasar dan gaji puncak daripada grafik dari struktur gaji Tanpa Penggolongan. Pada struktur penggajian dengan penggolongan ini juga dilakukan penyesuaian untuk mendapatkan gaji yang ideal. Dengan cara menaikkan gaji aktual pada karyawan yang berada

pada kondisi under paid menjadi gaji dasar agar menjadi in paid. Setelah itu, dilakukan juga penyesuaian pada gaji puncak agar karyawan yang berada pada kondisi over paid menjadi in paid dengan menaikkan rentang gaji puncak sebesar 140%. Untuk melihat perhitungan titik keseimbangan sistem kompensasi yang baru dapat dilihat pada Lampiran 12. Besarnya total gaji aktual yang harus dikeluarkan saat ini adalah sebesar Rp 152 550 000. Untuk mencapai kondisi ideal pada struktur gaji tanpa penggolongan perlu menambahkan biaya sebesar Rp 14 800 185. Maka, total gaji yang dikeluarkan adalah sebesar Rp 167 569 000.

Tabel 9 Hasil struktur penggajian dengan penggolongan

Jabatan	Jml	Rentang Gaji Aktual	Rentang Gaji Dasar	UP	IP	OP
Manager	2	5 120 000 - 5 380 000	3 690 000	0	0	2
Head Chef	1	4 800 000	2 940 000	0	1	0
Supervisor	3	3 450 000 - 3 550 000	2 190 000	0	3	0
Staf Pekerja	62	1 760 000 - 2 310 000	2 190 000	57	5	0
Security	3	1 650 000 - 1 810 000	1 440 000	0	3	0

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa jumlah gaji aktual dengan kondisi under paid sebanyak 62 orang. Untuk kondisi in paid sebanyak 3 orang. Lalu, pada kondisi over paid tidak ada sama sekali. Oleh karena itu perlu dinaikkan gaji puncak dengan mengalikan sebesar 140% agar gaji aktual bisa naik minimal setara gaji dasar.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan Momo Milk Barn Bogor dapat menaikkan gaji karyawan yang berada pada kondisi *under paid* agar jumlah gaji yang dikeluarkan dengan nilai pekerjaan atau jabatan sesuai dengan keadilan internal pada perusahaan tersebut. Untuk melihat selisih gaji aktual implementasi 2016, gaji ideal non penggolongan dan gaji ideal penggolongan dapat dilihat pada Tabel 9.

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 15, terlihat selisih antara gaji aktual implementasi 2016 dengan gaji dengan penggolongan sebesar 569 839.274 pada gaji Tanpa Penggolongan dan 14 800 185.02 pada gaji dengan penggolongan. Struktur penggajian yang lebih tepat diterapkan berdasarkan hasil penelitian adalah struktur penggajian Tanpa Penggolongan karena untuk mencapai kondisi penggajian yang ideal biaya yang harus dikeluarkan lebih efisien dibandingkan struktur penggajian Tanpa Penggolongan. Selain itu juga lebih mudah untuk mengatur cluster jabatan dan untuk pengembangan karir karyawan lebih tepat.

Tabel 15 Selisih antara jumlah gaji aktual implementasi 2016, penggolongan dan tanpa penggolongan

	Jumlah Gaji Aktual Implementasi 2015 (Rp)	Gaji Dengan Penggolongan (Rp)	Gaji Tanpa Penggolongan (Rp)
Besarnya Gaji	152550000	167350185	153119839.3
Selisih		14 877 598.41	569 839.274*

Keterangan * : Selisih yang dipilih karena paling efisien

Sumber : Data diolah, 2015

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis menggunakan Pemetaan Gaji pada sistem kompensasi Momo *Milk Barn* terdapat 8 jabatan yang berada pada kondisi kurang ideal, yaitu jabatan *restaurant manager, human resources manager head chef, general supervisor, purchasing supervisor, restaurant supervisor, dan cook helper*.
2. Berdasarkan analisis dengan job point system, faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan gaji pada Momo *Milk Barn* Bogor secara urut dari yang paling penting sampai kurang penting adalah pengalaman, tanggung jawab supervisi, konsekuensi kesalahan, pengaruh hasil kerja, pemecahan masalah, kondisi lingkungan kerja dan tingkat kemandirian.
3. Sistem kompensasi yang ideal untuk Momo *Milk Barn* Bogor adalah struktur penggajian dengan menggunakan Tanpa Penggolongan. Karena untuk mencapai kondisi sistem kompensasi yang ideal biaya yang harus dikeluarkan lebih efisien dibandingkan sistem kompensasi dengan penggolongan yaitu sebesar Rp 569 839.274 dibandingkan dengan sistem penggolongan yang harus mengeluarkan biaya sebesar Rp 14 800 598.41.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyani. 2006. Kajian Penerapan Sistem Penggajian Berbasis Nilai Pekerjaan (*Job Value*) Di PT. Multi Jaya Perkasa [Tesis]. Depok (ID). Universitas Indonesia.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2010. Kriteria UMKM Menurut BPS.[Internet]. [Diunduh 2015 November 10]. Tersedia Pada <http://www.bps.go.id>.
- Handoyo.2005. Implementasi Metoda *Merit System* Pendukung Perancangan Sistem Kompensasi (Studi Kasus Di PT. Nusanindo Transportama Semesta Surabaya) [Jurnal]. Surabaya (ID). UPN Veteran Jawa Timur.
- Marzolina, Fitri Kurniawaty. Analisis Gaji dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Vinsa Indo Sejahtera [Jurnal] Pekanbaru (ID). Fakultas Ekonomi Universitas Riau Kampus Bina Widya Pekanbaru



Mondy RW. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Edisi 10 (Terjemahan). Jakarta (ID) : Penerbit Erlangga.

PayScale. 2003. *How To Build Pay Grades And Salary Ranges*. [Internet]. [Diunduh 2015 Desember 12]. Tersedia Pada <http://resources.payscale.com/rs/payscale/images/2013-How-to-Build-Pay-Grades-and-Salary-Ranges.pdf>.

Ruky AS. 2002. *Manajemen Penggajian Dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta (ID). GramediaPustakaUtama.

Salary.com Inc. 2002. *Salary Structures*. [Internet]. [Diunduh 2015 Desember 28]. Tersediapada <http://www.hr.salary.com>.

Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta (ID). Graha Ilmu.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung (ID). Alfabeta.