

Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Rm Terapung Minahasa Utara

Shekinah Michelle Gultom^{1)*}, Siti Rahmawati²⁾

^{1)*}IPB University, Dramaga Bogor, 16680 dan shekinahmichelle@apps.ipb.ac.id

²⁾ IPB University, Dramaga Bogor, 16680 dan siti@apps.ipb.ac.id

Abstrak

RM Terapung Minahasa Utara merupakan salah satu badan usaha pada industri makanan dan minuman yang terletak di Kabupaten Minahasa Utara. Namun dalam pelaksanaannya, RM Terapung Minahasa Utara belum mampu memberikan gaji sesuai upah minimum yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sistem kompensasi yang diterapkan oleh rumah makan, menganalisis faktor-faktor dasar untuk penetapan kompensasi (*compensable factors*), serta merancang sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan di RM Terapung Minahasa Utara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2023–April 2023. Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, metode poin, nilai pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, pemetaan gaji, serta metode *adhered* dan *overlapping*. Data primer diperoleh dari hasil observasi serta wawancara terstruktur, dan data sekunder yang diperoleh dari studi literatur. Faktor-faktor kompensasi yang digunakan pada RM Terapung Minahasa Utara yaitu pengalaman kerja, keahlian, kerja sama, berkomunikasi dan memengaruhi, orientasi pelayanan pelanggan, pemecahan masalah, usaha fisik, kompleksitas pekerjaan, dan tanggung jawab. Sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan adalah sistem kompensasi *adhered* yang terletak pada *range min–mid point*.

Kata Kunci: gaji, job value, sistem kompensasi

Abstract

RM Terapung Minahasa Utara is one of the business entities in the food and beverage industry located in North Minahasa Regency. However in practice, RM Terapung Minahasa Utara has not paid salary in accordance with the applicable minimum wage. The purpose of this study was to identify the compensation system implemented by the restaurant, analyze the basic factors for determining compensation (compensable factors), and design an ideal compensation system to be implemented in RM Terapung Minahasa Utara. This research was conducted in February 2023–April 2023. The methods used in this research are descriptive analysis, point method, job value job grading, salary mapping, adhered and overlapping methods. Primary data were obtained from the result of observation and structured interview, and secondary data were obtained from the literature studies. The compensation factors used in RM Terapung Minahasa Utara are working experience, skill, teamwork, communicating and influencing, customer service orientation, problem solving, physical efforts, working complexity, and responsibility. The ideal compensation system to be implemented by restaurant is an adhered compensation system which located in the min–mid point range.

Keywords: salary, job value, compensation system

PENDAHULUAN

Kebutuhan pokok berupa makanan dan minuman selalu dibutuhkan manusia sebagai sumber energi bagi tubuh dalam kehidupan sehari-hari yang diperoleh melalui kegiatan konsumsi. Oleh karena itu, membangun usaha makanan dan minuman menjadi peluang yang menguntungkan bagi para pelaku usaha serta memberi dampak terhadap produk

domestik bruto (PDB) nasional. Grafik pertumbuhan PDB industri makanan dan minuman yang terus menerus meningkat dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Grafik PDB industri makanan dan minuman (2012 - 2022)

Pertumbuhan PDB industri makanan dan minuman (Gambar 1) dari tahun ke tahun dengan persentase pertumbuhan yang relatif stabil, walau sempat mengalami penurunan persentase pertumbuhan yang cukup signifikan pada 2020 sebab pembatasan pergerakan manusia dalam berkegiatan dan mengutamakan kebersihan makanan juga minuman yang dikonsumsi saat pandemi Covid-19. Meskipun begitu, Kementerian Perindustrian (2022) menyebutkan bahwa peranan industri makanan dan minuman dinilai sangat berpotensi sebagai salah satu sektor industri terpenting yang membangun pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan, dengan menyumbang PDB industri pengolahan terbesar pada 2022 sebesar 38,35% senilai 1,2 kuadriliun rupiah dari total keseluruhan 3,23 kuadriliun rupiah (BPS 2023).

Industri makanan dan minuman menjadi usaha yang berperan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan pokok, menjaga ketahanan pangan dan meningkatkan perekonomian daerah, tetapi juga menyediakan lapangan kerja untuk sumber daya manusia (Puspasari 2019), yang didukung dengan peningkatan penyerapan tenaga kerja seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Proporsi peningkatan tenaga kerja industri makanan dan minuman tahun 2016 - 2022

| No | Tahun | Tingkat Penyerapan Tenaga Kerja |
|----|-------|---------------------------------|
| 1 | 2016 | 3,45% |
| 2 | 2017 | 3,91% |
| 3 | 2018 | 3,94% |
| 4 | 2019 | 4,04% |
| 5 | 2020 | 4,06% |
| 6 | 2022 | 4,23% |

Sumber: BPS (2022), Data diolah (2023)

Berdasarkan fakta tersebut, maka para pemberi kerja perlu untuk menetapkan kebijakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan yang menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak harus mengacu pada ketentuan upah minimum yang berlaku dan harus sesuai dengan kemampuan usaha. Namun kenyataannya, terdapat usaha-usaha yang belum menetapkan kompensasi sesuai besaran upah minimum yang berlaku. Menurut laporan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) tahun 2022, Sulawesi Utara menempati urutan ketiga dengan upah minimum provinsi tertinggi di Indonesia sebesar Rp3.310.723,00.

RM Terapung Minahasa Utara merupakan salah satu usaha makanan dan minuman di Sulawesi Utara yang belum menerapkan kebijakan pemberian kompensasi sesuai upah minimum yang berlaku sehingga menyebabkan sejumlah karyawan mengundurkan diri akibat ketidakpuasan para karyawan atas penerimaan kompensasi. Amir *et al.* (2017) menyebutkan bahwa *turnover* karyawan disebut normal apabila berkisar antara 5%-10% per tahun. Selain itu, terdapat 88% pekerja RM Terapung Minahasa Utara yang mendapatkan gaji dibawah upah minimum, dan kondisi tersebut dinilai kurang ideal. Oleh karena itu, Dibutuhkan perancangan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan jabatan, pekerjaan dan pribadi para pekerja berdasarkan konsep 3P pada sistem kompensasi, yaitu *pay for person*, *pay for position*, *pay for performance* sehingga para pekerja RM Terapung Minahasa Utara dapat menerima kompensasi yang ideal.

METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Data primer yakni data yang diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan *general manager* dan *manager finance* untuk mengetahui *compensable factors* dan pembobotan setiap pekerjaan serta wawancara terstruktur dengan seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara mengenai kompensasi yang diterima setiap karyawan, sedangkan data sekunder diperoleh dari data RM Terapung Minahasa Utara, data Biro Pusat Statistik (BPS), artikel, skripsi, tesis, jurnal nasional, jurnal internasional, dan buku yang relevan dengan penelitian. Penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *sampling* jenuh dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono 2019). Peneliti memilih seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara berjumlah 25 karyawan sebagai sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan metode pengolahan data dengan metode poin, pengelompokan jabatan, pemetaan gaji, dan penyesuaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karyawan RM Terapung berjenis kelamin pria sebanyak 56% dan usia karyawan pada rentang 25-35 tahun sebesar 56%, dan lama bekerja karyawan dengan jumlah terbanyak kurang dari 5 tahun sebesar 64%.

Kondisi Sistem Penggajian Karyawan RM Terapung Minahasa Utara

RM Terapung Minahasa Utara menetapkan persentase pemberian gaji untuk seluruh karyawannya pada rentang 20%-30% dari omset setiap bulannya, dengan rata-rata omset sebesar Rp 200.000.000,00 per bulan. Total gaji pokok aktual seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara setiap bulan adalah sebesar Rp 51.110.000,00 atau sebesar 25,55% dari omset. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh data gaji pokok dan perhitungan persentase terhadap UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara 2022 dapat dilihat pada Tabel 2.

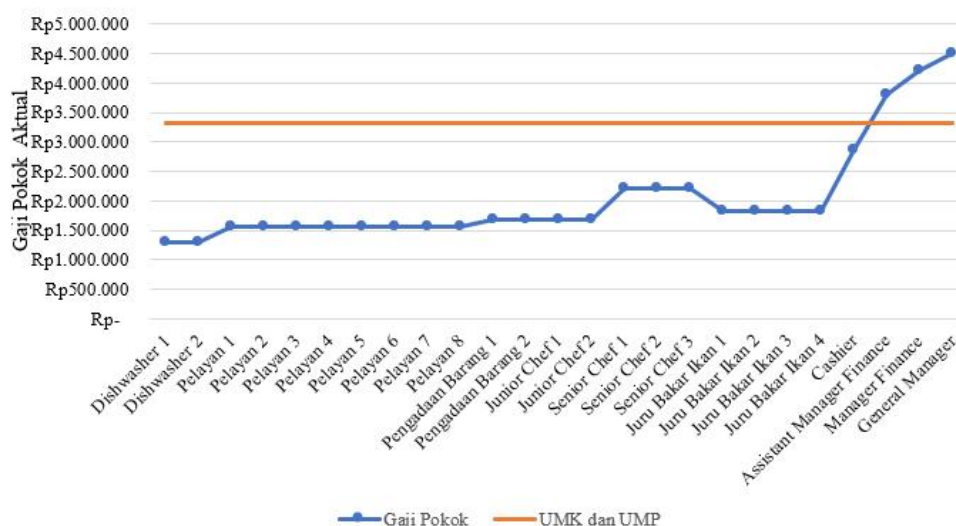
Tabel 2. Posisi Struktur Gaji Aktual RM Terapung Minahasa Utara terhadap Upah Minimum 2022

| No | Nama Jabatan | Gaji Pokok Aktual (Rp/Bulan) | Total Person | Jumlah Gaji Pokok Aktual setiap Jabatan (Rp/Bulan) | UMK Minut dan UMP Sulut 2022 (Rp) | Persentase terhadap Upah Minimum |
|----|-----------------|------------------------------|--------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | General Manager | 4.500.000,00 | 1 | 4.500.000,00 | 3.310.00,00 | 35,92% |

| | | | | | | |
|--------------|---------------------------|--------------|-----------|---------------------|-------------|---------|
| 2 | Manager Finance Assistant | 4.200.000,00 | 1 | 4.200.000,00 | 3.310.00,00 | 29,88% |
| 3 | Manager Finance | 3.800.000,00 | 1 | 3.800.000,00 | 3.310.00,00 | 14,78% |
| 4 | Cashier | 2.860.000,00 | 1 | 2.860.000,00 | 3.310.00,00 | -13,61% |
| 5 | Juru Bakar Ikan | 1.820.000,00 | 4 | 7.280.000,00 | 3.310.00,00 | -45,03% |
| 6 | Senior Chef | 2.210.000,00 | 3 | 6.630.000,00 | 3.310.00,00 | -33,25% |
| 7 | Junior Chef | 1.690.000,00 | 2 | 3.380.000,00 | 3.310.00,00 | -48,95% |
| 8 | Pengadaan Barang | 1.690.000,00 | 2 | 3.380.000,00 | 3.310.00,00 | -48,95% |
| 9 | Pelayan | 1.560.000,00 | 8 | 12.480.000,00 | 3.310.00,00 | -52,88% |
| 10 | Dishwasher | 1.300.000,00 | 2 | 2.600.000,00 | 3.310.00,00 | -60,73% |
| TOTAL | | | 25 | L.110.000,00 | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Setelah melakukan penyusunan struktur gaji pokok aktual, terdapat 3 karyawan yang menerima gaji lebih besar dari UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara (12%), serta 22 karyawan yang masih menerima gaji lebih kecil dari UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara (88%). Posisi gaji seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara dalam bentuk grafik (Gambar 2):



Gambar 2 Grafik posisi struktur gaji RM Terapung Minahasa Utara terhadap UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara 2022

Gambar 2 menunjukkan 22 dari 25 karyawan menerima gaji pokok lebih rendah dari upah minimum dan kondisi tersebut dinyatakan kurang ideal. Kondisi penggajian dapat dinyatakan ideal, dengan melakukan pembenahan dan perancangan gaji menggunakan pemetaan gaji berdasarkan jabatan. Berdasarkan Tabel 3, diperoleh pemetaan gaji penggajian yang belum ideal, ditunjukkan pada hasil pemetaan gaji dengan nilai *mid to mid* yang lebih besar dari nilai *range spread* dan pola nilai *mid to mid* yang tidak beraturan. Sistem penggajian ini perlu dibenahi dengan menyesuaikan nilai *range spread* berdasar indikator ideal pembenahan struktur gaji pada WorldatWork (2015).

Tabel 3. Pemetaan Gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara berdasarkan jabatan

| No. | Nama Jabatan | Total Gaji Pokok Aktual (Rp/bulan) | Actual | | | Actual |
|-----|--------------|------------------------------------|----------|----------------|----------|-------------------|
| | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid Spread |
| | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------|---|---------------|----------------------|--------------|--------------|--------|-------|--|
| 1 | General Manager | 1 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 7,14% | 0,00% | |
| 2 | Manager Finance Assistant | 1 | 4.200.000,00 | 4.200.000,00 | 4.200.000,00 | 4.200.000,00 | 10,53% | 0,00% | |
| 3 | Manager Finance | 1 | 3.800.000,00 | 3.800.000,00 | 3.800.000,00 | 3.800.000,00 | 32,87% | 0,00% | |
| 4 | Cashier | 1 | 2.860.000,00 | 2.860.000,00 | 2.860.000,00 | 2.860.000,00 | 57,14% | 0,00% | |
| 5 | Juru Bakar Ikan | 4 | 1.820.000,00 | 1.820.000,00 | 1.820.000,00 | 1.820.000,00 | - | 0,00% | |
| 6 | Senior Chef | 3 | 6.630.000,00 | 2.210.000,00 | 2.210.000,00 | 2.210.000,00 | 30,77% | 0,00% | |
| 7 | Junior Chef | 2 | 3.380.000,00 | 1.690.000,00 | 1.690.000,00 | 1.690.000,00 | 0,00% | 0,00% | |
| 8 | Pengadaan Barang | 2 | 3.380.000,00 | 1.690.000,00 | 1.690.000,00 | 1.690.000,00 | 8,33% | 0,00% | |
| 9 | Pelayan | 8 | 12.480.000,00 | 1.560.000,00 | 1.560.000,00 | 1.560.000,00 | 20,00% | 0,00% | |
| 10 | Dishwasher | 2 | 2.600.000,00 | 1.300.000,00 | 1.300.000,00 | 1.300.000,00 | | 0,00% | |
| Total | | | 25 | 51.110.000,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Penetapan Faktor Kompensasi (Compensable Factor)

Faktor kompensasi (compensable factor) yang menjadi kriteria kunci di RM Terapung Minahasa Utara dirumuskan berdasarkan *Hay Method*. *Compensable factor* yang digunakan antara lain *working experience, skill, teamwork, communicating and influencing, customer service orientation, problem solving, physical efforts, working complexity, responsibility*.

Perancangan Job Value dan Job Grading

Tahap ini diawali dengan menetapkan bobot berdasarkan tingkat kepentingan atas pertimbangan para pakar RM Terapung Minahasa Utara selaku penilai, menggunakan metode *pairwise comparison* atau metode perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan antara satu *compensable factor* dengan faktor lainnya. Bobot yang ditetapkan terhadap berbagai faktor kompensasi yang diterapkan pada RM Terapung Minahasa Utara dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Pembobotan *Compensable Factors*

| No | Faktor | WE | S | TW | CI | CSO | PS | PE | WC | R | \sum BOB OT | Prioritas |
|----|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------|-----------|
| 1 | Working Experience (WE) | 1,00 | 0,20 | 0,33 | 0,33 | 0,20 | 0,25 | 0,33 | 0,20 | 0,33 | 3,18 | 9 |
| 2 | Skill (S) | 5,00 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 7,00 | 5,00 | 4,00 | 37,00 | 1 |
| 3 | Teamwork (TW) | 3,00 | 0,25 | 1,00 | 4,00 | 0,25 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 25,50 | 3 |
| 4 | Communicating and Influencing (CI) | 3,00 | 0,33 | 0,25 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 0,20 | 21,78 | 4 |
| 5 | Customer Service Orientation (CSO) | 5,00 | 0,33 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 0,33 | 27,67 | 2 |
| 6 | Problem Solving (PS) | 4,00 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 1,00 | 0,33 | 5,00 | 3,00 | 14,13 | 7 |
| 7 | Physical Efforts (PE) | 3,00 | 0,14 | 0,25 | 0,25 | 0,33 | 3,00 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 17,98 | 5 |
| 8 | Working Complexity (WC) | 5,00 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,14 | 1,00 | 0,33 | 7,48 | 8 |
| 9 | Responsibility (R) | 3,00 | 0,25 | 0,33 | 5,00 | 3,00 | 0,33 | 0,33 | 3,00 | 1,00 | 25,50 | 6 |

Sumber: Data diolah (2023)

Ket: 1: sama penting; 3: sedikit lebih penting; 5: lebih penting; 7: sangat lebih penting; 9: mutlak lebih penting.

Tabel 4 menunjukkan faktor *skill* mempunyai bobot tertinggi dengan total bobot 37, sedangkan *working experience* adalah faktor terendah dengan total bobot 3,18. Setelah

menetapkan bobot pada setiap faktor, langkah selanjutnya yaitu menentukan nilai setiap faktor sesuai kebutuhan jabatan. Pemberian nilai dari setiap faktor pada masing-masing jabatan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Penilaian Faktor Menurut Jabatan

| No | Nama Jabatan | WE | S | TW | CI | CSO | PS | PE | WC | R |
|----|---------------------------|----|---|----|----|-----|----|----|----|---|
| 1 | General Manager | 6 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 2 | Manager Finance | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 3 | Assistant Manager Finance | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 4 | Cashier | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 5 | Juru Bakar Ikan | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 6 | Senior Chef | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 7 | Junior Chef | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 8 | Pengadaan Barang | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 |
| 9 | Pelayan | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 10 | Dishwasher | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 5 menunjukkan nilai faktor berdasarkan sejumlah tingkatan atau *level* pada *compensable factors* yang sesuai dengan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan beban kerja setiap jabatan. Setelah melakukan penilaian faktor, maka dilakukan perhitungan *job value*:

Tabel 6. Perhitungan *Job Value*

| NAMA JABATAN | Working Experience | | | Skill | | | Teamwork | | | Communicating and Influencing | | | Customer Service Orientation | | | Problem Solving | | | Physical Efforts | | | Working Complexity | | | Responsibility | | | JUMLAH |
|---------------------------|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|----------|-------|--------|-------------------------------|-------|-------|------------------------------|-------|--------|-----------------|-------|-------|------------------|-------|-------|--------------------|------|-------|----------------|-------|-------|--------|
| | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | N | B | NXB | |
| General Manager | 6 | 3,18 | 19,10 | 3 | 37,00 | 111,00 | 5 | 25,50 | 127,50 | 3 | 21,78 | 65,35 | 5 | 27,67 | 138,33 | 3 | 14,13 | 42,40 | 1 | 17,98 | 17,98 | 4 | 7,48 | 29,90 | 4 | 16,25 | 65,00 | 616,56 |
| Manager Finance | 5 | 3,18 | 15,92 | 3 | 37,00 | 111,00 | 4 | 25,50 | 102,00 | 3 | 21,78 | 65,35 | 5 | 27,67 | 138,33 | 3 | 14,13 | 42,40 | 1 | 17,98 | 17,98 | 4 | 7,48 | 29,90 | 3 | 16,25 | 48,75 | 571,63 |
| Assistant Manager Finance | 5 | 3,18 | 15,92 | 3 | 37,00 | 111,00 | 3 | 25,50 | 76,50 | 3 | 21,78 | 65,35 | 5 | 27,67 | 138,33 | 3 | 14,13 | 42,40 | 1 | 17,98 | 17,98 | 3 | 7,48 | 22,43 | 3 | 16,25 | 48,75 | 538,65 |
| Cashier | 4 | 3,18 | 12,73 | 3 | 37,00 | 111,00 | 2 | 25,50 | 51,00 | 3 | 21,78 | 65,35 | 4 | 27,67 | 110,67 | 3 | 14,13 | 42,40 | 1 | 17,98 | 17,98 | 1 | 7,48 | 7,48 | 3 | 16,25 | 48,75 | 467,35 |
| Juru Bakar Ikan | 4 | 3,18 | 12,73 | 3 | 37,00 | 111,00 | 4 | 25,50 | 102,00 | 3 | 21,78 | 65,35 | 2 | 27,67 | 55,33 | 2 | 14,13 | 28,27 | 2 | 17,98 | 35,95 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 450,61 |
| Senior Chef | 4 | 3,18 | 12,73 | 3 | 37,00 | 111,00 | 4 | 25,50 | 102,00 | 3 | 21,78 | 65,35 | 2 | 27,67 | 55,33 | 1 | 14,13 | 14,13 | 2 | 17,98 | 35,95 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 436,48 |
| Junior Chef | 3 | 3,18 | 9,55 | 3 | 37,00 | 111,00 | 3 | 25,50 | 76,50 | 3 | 21,78 | 65,35 | 2 | 27,67 | 55,33 | 1 | 14,13 | 14,13 | 2 | 17,98 | 35,95 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 407,80 |
| Pengadaan Barang | 3 | 3,18 | 9,55 | 2 | 37,00 | 74,00 | 3 | 25,50 | 76,50 | 2 | 21,78 | 43,57 | 2 | 27,67 | 55,33 | 1 | 14,13 | 14,13 | 4 | 17,98 | 71,90 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 384,96 |
| Pelayan | 3 | 3,18 | 9,55 | 2 | 37,00 | 74,00 | 2 | 25,50 | 51,00 | 3 | 21,78 | 65,35 | 2 | 27,67 | 55,33 | 1 | 14,13 | 14,13 | 3 | 17,98 | 53,93 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 363,27 |
| Dishwasher | 2 | 3,18 | 6,37 | 2 | 37,00 | 74,00 | 1 | 25,50 | 25,50 | 2 | 21,78 | 43,57 | 1 | 27,67 | 27,67 | 1 | 14,13 | 14,13 | 3 | 17,98 | 53,93 | 1 | 7,48 | 7,48 | 2 | 16,25 | 32,50 | 285,14 |

Sumber: Data diolah (2023)

Job value (Tabel 6) diperoleh dari hasil kali nilai dan bobot setiap faktor yang dijumlahkan secara berurutan, kemudian hasil perhitungan *job value* tersebut digunakan untuk perancangan peringkat jabatan dalam pengelompokan jabatan (*job grading*) menggunakan metode *given grade* dan metode *min max*, dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perancangan *Job Grading* dengan Metode *Given Grade* dan *Min Max*

| No | Nama Jabatan | ΣNx B (Job Value) | Min | Max | Given Grade | Min | Max | Min Max Grade |
|----|---------------------------|-------------------|--------|--------|-------------|--------|--------|---------------|
| 1 | General Manager | 616,56 | 550,28 | 616,56 | V | 543,56 | 641,35 | V |
| 2 | Manager Finance | 571,63 | | | | | | |
| 3 | Assistant Manager Finance | 538,65 | 483,99 | 550,28 | IV | 463,74 | 543,36 | IV |

| | | | | | | | | |
|----|------------------|--------|--------|--------|-----|--------|--------|-----|
| 4 | Cashier | 467,35 | | | | | | |
| 5 | Juru Bakar Ikan | 450,61 | 417,71 | 483,99 | III | | | |
| 6 | Senior Chef | 436,48 | | | | 394,34 | 463,74 | III |
| 7 | Junior Chef | 407,80 | | | | | | |
| 8 | Pengadaan Barang | 384,96 | 351,42 | 417,71 | II | 335,32 | 394,34 | II |
| 9 | Pelayan | 363,27 | | | | | | |
| 10 | Dishwasher | 285,14 | 285,14 | 351,42 | I | 285,14 | 335,32 | I |

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan perancangan *job grading* pada Tabel 7, diperoleh lima *grade* jabatan pada RM Terapung Minahasa Utara. Meskipun demikian, metode *given grade* dinilai kurang tepat karena posisi *cashier* masuk ke posisi *grade III* yaitu *grade chef* dan *junior chef* masuk ke posisi *grade IV* yaitu *grade procurement*. Sedangkan pada metode *min max*, diperoleh *grade I* terdiri dari para *manager*, *grade II* terdiri dari tim *finance*, *grade III* terdiri dari para *chef*, *grade IV* terdiri dari *procurement* dan *server*, serta *grade V* yang terdiri dari *kitchen helper*. Oleh sebab itu, metode *min max* dinilai lebih tepat untuk digunakan dalam analisis selanjutnya karena posisi masing-masing jabatan sudah sesuai *grade* dengan tugas-tugas berkaitan satu sama lain dalam pelaksanaannya.

Pemetaan Gaji Aktual (*Salary Mapping*)

Pemetaan gaji aktual (*salary mapping*) dilakukan setelah menentukan *grade* serta mengelompokan masing-masing jabatan pada *job grading*, ditunjukkan Tabel 8. Sistem kompensasi RM Terapung Minahasa Utara (Tabel 8) dinilai kurang ideal karena nilai *mid to mid* dan nilai *spread* yang tidak beraturan, serta nilai *mid to mid* masih lebih besar dari nilai *spread*. Maka dari itu, perlu dilakukan pembenahan dan perancangan agar sistem kompensasi ideal bagi setiap karyawan.

Tabel 8. Pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Actual | | | Actual | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 8.700.000,00 | 4.200.000,00 | 4.350.000,00 | 4.500.000,00 | 30,63% | 7,14% |
| 2 | Finance | 2 | 6.660.000,00 | 2.860.000,00 | 3.330.000,00 | 3.800.000,00 | 73,34% | 32,87% |
| 3 | Chef | 9 | 17.290.000,00 | 1.690.000,00 | 1.921.111,11 | 2.210.000,00 | 21,13% | 30,77% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 15.860.000,00 | 1.560.000,00 | 1.586.000,00 | 1.690.000,00 | 22,00% | 8,33% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 2.600.000,00 | 1.300.000,00 | 1.300.000,00 | 1.300.000,00 | | 0,00% |
| Total | | 25 | 51.110.000,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Sistem Perancangan Kompensasi

Sistem perancangan kompensasi metode berhimpit (*adhered*) dan metode tumpang tindih (*overlapping*) disesuaikan tingkat kemampuan keuangan rumah makan dengan perolehan total gaji pada *range min-max*, *range min-mid point*, dan *range mid point-max*. Sistem perancangan kompensasi *adhered range min-max* diawali dengan menetapkan nilai gaji minimum yaitu Rp 1.400.000,00 yang berkisar pada nilai gaji aktual maksimum pada *grade I* dengan selisih peningkatan sebesar Rp 100.000,00. Sementara, gaji maksimum diperoleh dengan rumus [gaji minimum+(gaji minimum × *spread*)]. Penetapan nilai maksimum pada metode *adhered* untuk *grade* selanjutnya adalah dengan menjadikan nilai maksimum *grade* sebelumnya sebagai nilai minimum pada *grade* berikutnya, dan seterusnya.

Setelah gaji minimum dan maksimum diperoleh, langkah selanjutnya adalah menghitung *mid point* dengan rumus $[(\text{gaji maksimum} + \text{gaji minimum}) / 2]$. Kemudian, tahap terakhir perancangan *adhered* adalah menghitung nilai awal *mid to mid* pada *grade* kedua terbawah dengan rumus $[(\text{nilai } \textit{mid point} \text{ kedua terbawah} - \text{nilai } \textit{mid point} \text{ bawahnya}) / \text{nilai } \textit{mid point} \text{ bawahnya}]$. Hasil perhitungan perancangan sistem kompensasi *adhered range min-max* dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 menunjukkan bahwa hasil pemetaan gaji ideal sesuai indikator ideal pembenahan struktur gaji sesuai WorlDatWork (2015) karena nilai *spread* terendah sebesar 25% berada pada kisaran *spread* terkecil, meningkatnya nilai *spread* dan nilai *mid to mid* pada *grade* selanjutnya, nilai *mid to mid* yang lebih kecil dari nilai *spread*, serta terjadi peningkatan pada total gaji pokok, nilai gaji minimum, nilai gaji menengah, dan nilai gaji maksimum yang menunjukkan hasil pembenahan gaji pokok aktual. Selanjutnya dilakukan penetapan besaran gaji pokok untuk setiap karyawan sesuai *grade*. Besaran gaji *adhered range min-max* pada setiap *grade* berisi tiga jabatan didalamnya ditetapkan sesuai gaji maksimum pada perhitungan perancangan sistem kompensasi *adhered range min-max* Tabel 9 untuk jabatan tertinggi, gaji menengah untuk jabatan menengah atau jabatan yang berada di bawah jabatan tertinggi, dan gaji minimum untuk jabatan terbawah. Lalu untuk *grade* yang berisi dua jabatan didalamnya ditetapkan sesuai gaji maksimum untuk jabatan tertinggi dan gaji menengah untuk jabatan menengah atau jabatan yang berada dibawah jabatan tertinggi. Sedangkan untuk *grade* yang berisi satu jabatan didalamnya ditetapkan sesuai gaji minimum. Namun, pembenahan gaji *adhered* aktual dinilai terlalu tinggi diterapkan di RM Terapung karena melebihi alokasi gaji yang telah ditetapkan sehingga, perlu dilakukan perhitungan *adhered* pada *range* lainnya.

Tabel 9. Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Adhered Range Min-Max*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Adhered | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 10.749.375,00 | 4.299.750,00 | 5.374.688,00 | 6.449.625,00 | 45,93% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 6.871.250,00 | 3.071.250,00 | 3.685.500,00 | 4.299.750,00 | 37,87% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 24.456.250,00 | 2.275.000,00 | 2.673.125,00 | 3.071.250,00 | 32,83% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 18.550.000,00 | 1.750.000,00 | 2.012.500,00 | 2.275.000,00 | 27,78% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 2.800.000,00 | 1.400.000,00 | 1.575.000,00 | 1.750.000,00 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 63.426.875,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan perancangan kompensasi *adhered range min-max*, maka dilakukan penetapan besaran gaji pokok *adhered range min-mid point* untuk setiap jabatannya, dengan cara menetapkan gaji minimum sesuai dengan rumpun jabatan gaji *adhered* terendah disetiap *grade* jabatan sebagai dasar perhitungan. Selanjutnya untuk menetapkan gaji pada jabatan tertinggi dan jabatan yang berada dibawah jabatan tertinggi, dilakukan dengan rumus gaji pokok aktual jabatan dibagi gaji pokok aktual jabatan terendah pada *grade* jabatan dikali gaji pokok *adhered* terendah pada jabatan (Tabel 10).

Tabel 10. Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Adhered Range Min-Mid Point*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Adhered | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 8.906.625,00 | 4.299.750,00 | 5.374.688,00 | 6.449.625,00 | 45,93% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 7.151.932,00 | 3.071.250,00 | 3.685.500,00 | 4.299.750,00 | 37,87% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 23.275.000,00 | 2.275.000,00 | 2.673.125,00 | 3.071.250,00 | 32,83% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 17.791.667,00 | 1.750.000,00 | 2.012.500,00 | 2.275.000,00 | 27,78% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 2.800.000,00 | 1.400.000,00 | 1.575.000,00 | 1.750.000,00 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 59.925.223,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 10 menunjukkan hasil perhitungan total perancangan gaji yang lebih rendah dibandingkan gaji *adhered range min-max* dan adanya kenaikan total gaji dari rumpun jabatan *manager* hingga *procurement*, sedangkan total gaji pada *grade server & kitchen helper* tidak mengalami kenaikan atau tetap. Perancangan gaji *adhered* ini dinilai paling ideal karena total gaji secara keseluruhan berada pada rentang alokasi gaji yang telah ditetapkan sebesar Rp 50.000.000,00–Rp 60.0000.000,00. Selain itu, dilakukan juga perhitungan perancangan gaji *adhered range mid point-max* agar diperoleh perancangan gaji *adhered* disetiap *range* untuk perbandingan pembenahan gaji yang lebih akurat, dengan menetapkan gaji *mid point* yang telah diperoleh sebelumnya sebagai gaji *adhered* terendah disetiap *grade* jabatan sebagai dasar perhitungan, dilakukan dengan rumus perhitungan yang sama pada *range min-max* (Tabel 11).

Tabel 11. Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Adhered Range Mid Point-Max*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Adhered | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 11.113.281,00 | 4.299.750,00 | 5.374.688,00 | 6.449.625,00 | 45,93% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 8.582.318,00 | 3.071.250,00 | 3.685.500,00 | 4.299.750,00 | 37,87% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 27.348.125,00 | 2.275.000,00 | 2.673.125,00 | 3.071.250,00 | 32,83% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 20.460.417,00 | 1.750.000,00 | 2.012.500,00 | 2.275.000,00 | 27,78% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 3.150.000,00 | 1.400.000,00 | 1.575.000,00 | 1.750.000,00 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 70.674.141,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Hasil perancangan gaji *adhered range mid point-max* pada Tabel 11 dinilai kurang ideal karena total perhitungan yang diperoleh melebihi rentang alokasi gaji yang ditetapkan dan lebih besar dibandingkan perancangan gaji *adhered range min-max* dan gaji *adhered range min-mid point*. Setelah hasil perhitungan perancangan gaji *adhered* diperoleh, selanjutnya dilakukan perancangan sistem kompensasi menggunakan metode tumpang tindih (*overlapping*). Perhitungan sistem kompensasi *overlapping range min-max* diawali tahap penetapan nilai *mid point grade V* yang berpatokan pada nilai *mid point* metode *adhered*, begitu pula *mid point* pada *grade IV*, dan seterusnya. Nilai *mid point* pada *grade V*

yaitu Rp 1.675.000,00 dengan selisih peningkatan sebesar Rp 100.000,00 dari nilai *mid point* metode *adhered*. Tahap berikutnya adalah menetapkan persentase *spread* dan menghitung persentase *mid to mid* dengan rumus yang sama pada metode *adhered*. Kemudian nilai gaji minimum disetiap *grade* ditetapkan dengan rumus $[mid\ point / (1 + (0,5 \times spread))]$. Sementara gaji maksimum disetiap *grade* diperoleh dengan cara yang sama seperti pada metode *adhered*. Hasil perancangan kompensasi *overlapping range min-max* tertera pada Tabel 12:

Tabel 12 Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Overlapping Range Min-Max*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Overlapping | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 10.740.000,00 | 4.296.000,00 | 5.370.000,00 | 6.444.000,00 | 41,88% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 7.570.000,00 | 3.154.167,00 | 3.785.000,00 | 4.415.833,00 | 36,49% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 25.370.000,00 | 2.360.000,00 | 2.773.000,00 | 3.186.000,00 | 31,27% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 19.741.739,00 | 1.836.957,00 | 2.112.500,00 | 2.388.043,00 | 26,12% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 2.997.778,00 | 1.488.889,00 | 1.675.000,00 | 1.861.111,11 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 66.129.517,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 12 menunjukkan peningkatan *spread* dan *mid point* secara berurut serta total gaji pokok seluruh *grade* yang lebih besar dibandingkan dengan kondisi aktual dan sistem kompensasi *adhered range min-max*. Lebih lanjut, dilakukan perancangan sistem kompensasi *overlapping range min-mid point* dengan menetapkan gaji minimum yang telah diperoleh pada perancangan kompensasi *overlapping min-max* (Tabel 12) untuk gaji *overlapping* terendah disetiap *grade* jabatan sebagai dasar perhitungan disetiap *grade* jabatan. Selanjutnya untuk menetapkan gaji pada jabatan tertinggi dan jabatan menengah atau jabatan yang berada dibawah jabatan tertinggi, dilakukan dengan rumus perhitungan yang sama seperti metode *adhered range min-mid point*. Hasil perhitungan dan penyusunannya dapat dilihat pada Tabel 13:

Tabel 13. Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Overlapping Range Min-Mid Point*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Overlapping | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 8.898.557,00 | 4.296.000,00 | 5.370.000,00 | 6.444.000,00 | 41,88% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 7.345.017,00 | 3.154.167,00 | 3.785.000,00 | 4.415.833,00 | 36,49% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 24.144.165,00 | 2.360.000,00 | 2.773.000,00 | 3.186.000,00 | 31,27% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 18.675.725,00 | 1.836.957,00 | 2.112.500,00 | 2.388.043,00 | 26,12% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 2.997.778,00 | 1.488.889,00 | 1.675.000,00 | 1.861.111,11 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 62.041.992,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasar perhitungan gaji pada Tabel 13, diperoleh hasil pembenahan yang lebih rendah dibandingkan dengan sistem kompensasi *adhered range min-max* dan sistem kompensasi *overlapping range min-max*, tetapi kurang ideal untuk diterapkan karena hasil perancangan gaji melebihi omset yang telah ditetapkan. Lalu untuk melengkapi perhitungan sistem kompensasi *overlapping*, dilakukan juga perhitungan pembenahan gaji *overlapping range mid point-max* dengan cara yang sama seperti perhitungan sistem kompensasi *adhered mid point-max* dengan cara menetapkan gaji *mid point* yang telah diperoleh dari hasil perancangan sistem kompensasi *overlapping range min-max* maupun hasil pembenahan sistem kompensasi *overlapping range min-midpoint* untuk gaji *overlapping* terendah disetiap *grade* jabatan sebagai dasar perhitungan. Tahap selanjutnya untuk menetapkan gaji pada jabatan tertinggi dan jabatan menengah, dilakukan dengan rumus perhitungan yang sama pada perhitungan *adhered* serta *overlapping range min-mid point*, berikut hasil pembenahan sistem kompensasi *overlapping range midpoint-max* (Tabel 14).

Tabel 14. Hasil Perancangan Sistem Kompensasi *Overlapping Range Midpoint-Max*

| No. | Rumpun Jabatan | Total Person | Total Gaji Pokok (Rp/bulan) | Overlapping | | | Spread Increase | |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------|
| | | | | Min (Rp) | Mid Point (Rp) | Max (Rp) | Mid to Mid | Spread |
| 1 | Manager | 2 | 11.123.571,00 | 4.296.000,00 | 5.370.000,00 | 6.444.000,00 | 41,88% | 50,00% |
| 2 | Finance | 2 | 8.814.021,00 | 3.154.167,00 | 3.785.000,00 | 4.415.833,00 | 36,49% | 40,00% |
| 3 | Chef | 9 | 28.369.923,00 | 2.360.000,00 | 2.773.000,00 | 3.186.000,00 | 31,27% | 35,00% |
| 4 | Procurement & Server | 10 | 21.477.083,00 | 1.836.957,00 | 2.112.500,00 | 2.388.043,00 | 26,12% | 30,00% |
| 5 | Kitchen Helper | 2 | 3.350.000,00 | 1.488.889,00 | 1.675.000,00 | 1.861.111,11 | | 25,00% |
| Total | | 25 | 73.134.599,00 | | | | | |

Sumber: Data diolah (2023)

Hasil perhitungan perancangan gaji *overlapping range mid point-max* pada Tabel 14 adalah total pembenahan gaji tertinggi dari perhitungan metode *adhered* maupun *overlapping*, dengan total gaji seluruhnya Rp 73.134.599,00 atau melebihi alokasi gaji yang telah ditetapkan dengan persentase 36,56% dari omset gaji. Setelah perhitungan pembenahan gaji *overlapping* diperoleh, maka sistem kompensasi *overlapping* dengan pembenahan gaji terendah adalah pada *range min-mid point* sebesar Rp 62.041.992. Meskipun begitu, besaran gaji tersebut tidak dapat dinyatakan ideal atau dinilai terlalu tinggi untuk diterapkan RM Terapung karena melebihi alokasi gaji yang telah ditetapkan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, perhitungan, dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Sistem kompensasi aktual RM Terapung Minahasa Utara pada pemetaan gaji (*salary mapping*) dinilai tidak ideal karena terdapat 88% atau sebanyak 22 karyawan menerima gaji pokok dibawah ketentuan upah minimum yang berlaku dan masih terdapat nilai *mid to mid* yang melebihi nilai *spread*, sehingga perlu dilakukan pembenahan gaji.
2. Faktor-faktor dasar penetapan gaji pada RM Terapung Minahasa Utara yaitu *working experience, skill, teamwork, communicating and influencing, customer service orientation, problem solving, physical efforts, working complexity, responsibility*.
3. Sistem kompensasi ideal yang sesuai untuk diterapkan oleh RM Terapung Minahasa Utara adalah sistem kompensasi *adhered* dengan total biaya sebesar Rp

59.925.223,00 yang terletak pada *range min–mid point* karena memiliki selisih terkecil dibandingkan total pembenahan gaji lainnya terhadap total gaji pokok aktual sebelum pembenahan yaitu sebesar Rp 8.815.223,00 dan persentase kenaikan gaji terkecil sebesar 17,25%, serta total pembenahan gaji tersebut berada pada persentase 29,96% dari omset yang berarti masih dalam persentase alokasi gaji yang ditetapkan oleh RM Terapung Minahasa Utara yaitu rentang 20%–30% dari omset.

Selain itu, saran yang dapat diberikan adalah sebaiknya pihak RM Terapung Minahasa Utara melakukan perubahan sistem penggajian yang semula kurang ideal menjadi ideal, dengan menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar penerapan sistem penggajian yang ideal dengan mengevaluasi, dan menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan perusahaan secara berkala, serta memberikan insentif kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, U., Marzuki, A., & Riyanto, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Head Office PT. Thamrin Brothers Palembang. *Jurnal Kompetitif*, 6(1), 109-128.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2023). Proporsi Tenaga Kerja pada Industri Manufaktur. [internet]. Tersedia pada <https://www.bps.go.id/indicator/9/1217/2/proporsi-tenaga-kerja-pada-sektor-industri-manufaktur.html>.
- Hairani AF, Muchlisin MI, Salomo JK, Fitra C, Gultom SM. 2021. Analisis Perancangan Job Value Pekerja UKM CV Yogitas. *Jurnal Kolegial*, 9(2), 167-181.
- Katadata. (2023). Makanan dan Minuman Topang Sepertiga Industri Pengolahan Nasional pada 2022. Tersedia pada: <https://databoks.katadata.co.id/makanan-dan-minuman-topang-sepertiga-industri-pengolahan-nasional-pada-2022>.
- Katadata. (2023). Kinerja Industri Makanan dan Minuman Naik 4,90% pada 2022. Tersedia pada: <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/kinerja-industri-makanan-dan-minuman-naik-490-pada-2022>.
- Kelvin., Yuliana, PE., & Rahayu, S. (2022). Implemented Hay Method for Job Evaluation in Company at Sidoarjo. *Research In Management and Accounting (RIMA)*, 5(1): 1-11.
- [Kemnaker] Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2017). Peraturan Menaker Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah. [internet]. Tersedia pada <https://jdih.kemnaker.go.id/katalog-1442-Peraturan%20Menteri.html>.
- Muminin, A., Katili, PB., & Ummi, N. (2017). Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ). *Jurnal Teknik Industri Untirta*, 5(3): 203-209.
- Mondy, RW. & Martocchio, JJ. (2016). *Human Resource Management (Fourteenth)*. England: Pearson Education Limited.
- Rahmawati, S., Kartika, L., Syamsun M., & Sayekti, A. (2016). Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Sektor Sapi Perah di Indonesia. Bogor: IPB Press.
- Regina, Y. & Kartika, L. (2016). Perancangan Sistem Kompensasi berbasis Job Value Pada Momo Milk Barn Bogor, *Jurnal Kolegial*, 4(2):42-58.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.