

ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI BERBASIS *JOB VALUE* PADA PT BANJARNEGARA AGRO MANDIRI SEJAHTERA

*ANALYSIS AND DESIGN OF A JOB VALUE BASED COMPENSATION SYSTEM AT PT
BANJARNEGARA AGRO MANDIRI SEJAHTERA*

Rudi Triyono¹, Furqon Syarief Hidayatullah

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor, 16680, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima
14 Maret 2023

Revisi
7 July 2024

Diterima
18 Maret 2024

Tersedia online
31 Mei 2024

*This is an open access
article under the CC BY
license ([https://
creativecommons.org/
licenses/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))*



Abstract:

Background: Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera Ltd is one of the SMEs located in Banjarnegara Regency which is engaged in the food and beverage (fnb) sector. PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera has not paid wages in accordance with the applicable minimum wage and has not applied the principle of internal justice

Purpose: The purpose of this study is to identify the compensation system implemented by the company, analyze the basic factors in determining the compensation system, and provide recommendations for the ideal compensation design system.

Design/methodology/approach: The methods of this research are descriptive analysis, point method, job grading, salary mapping, and adjustments.

Findings/Result: Based on the research results, it is known that the ideal compensation system to be implemented by companies is an overlapping compensation system.

Conclusion: The ideal compensation system to be implemented by companies is an overlapping compensation system.

Originality/value (State of the art): The use of ten compensation factors at PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera is based on the company's needs. The overlapping method used is considered more efficient because it minimizes company costs.

Keywords: compensation, food and beverage, job value, salary, SMES

¹ Corresponding author:
Email: ruditriyono83@gmail.com

PENDAHULUAN

Merujuk pada Handoko (2014) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbal hasil atau balas jasa atas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Fazliawinata dan Heriyani (2021) menyebutkan bahwa pemberian kompensasi merupakan ukuran prestasi kinerja karyawan sehingga pemberian kompensasi mampu menjadi dorongan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan membuat karyawan lebih royal ke perusahaan. Lebih lanjut, hasil penelitian Farla *et al.* (2019) menyebutkan bahwa pemberian kompensasi pada posisi yang mampu memuaskan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kajian Sari (2015) juga menyebutkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja, bahkan, memiliki pengaruh yang signifikan (Tanri, 2018). Sehingga kompensasi berperan penting terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi karena kompensasi mencakup proses desain, komunikasi, pengembangan, implementasi, sampai dengan tahap evaluasi atas startegi penghargaan dan proses organisasi seperti yang dikemukakan oleh Mabaso (2018).

Faktanya, pemberian kompensasi juga mampu menarik karyawan dengan kemampuan dan kompetensi yang baik. Hal ini tentu berpengaruh positif terhadap perusahaan karena kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja (Airyq *et al.*, 2023). Besaran kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya melalui mekanisme pasar yang menentukan besaran kompensasi melalui besar permintaan dan penawaran tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan rilis data BPS (2022) mengenai besaran pemenuhan tenaga kerja sejak 2015 hingga 2022 yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa setiap tahunnya jumlah lowongan kerja terdaftar masih lebih kecil daripada pencari kerja terdaftar yang artinya masih terdapat kesenjangan antara jumlah lapangan kerja yang tersedia dengan banyaknya pencari kerja yang ada. Kondisi surplus tenaga kerja diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan yang signifikan karena penduduk Indonesia yang terus mengalami peningkatan, bahkan angka ini ditaksir akan mencapai 318,96 juta jiwa pada tahun 2045 (Katadata, 2022).

Di sisi lain, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menjadi sektor terdepan dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Kajian Sedyastusi (2018) menyebutkan bahwa UMKM sebagai tulang punggung perekonomian nasional mampu menyerap tenaga kerja dengan jumlah terbanyak di Indonesia. Dari total 64.194.057 UMKM yang terdaftar, terdapat sebanyak 116.978.631 tenaga kerja yang terserap (Kementerian Koperasi dan UKM, 2018). Dilihat dari segi sumbangsih produk domestik bruto (PDB), kontribusi sektor UMKM terhadap PDB sejak 2010 hingga 2019 selalu melebihi angka 57%, turun satu kali pada tahun 2020 yaitu sebesar 37,3% dan naik lagi menjadi 61,07% di tahun 2021. Berikut tabel kontribusi UMKM terhadap PDB RI beserta penyerapan tenaga kerja.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa UMKM menjadi sektor yang sangat berperan dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Bahkan, UMKM mampu menyumbang sebesar 54,12% terhadap rata-rata PDB selama empat tahun terakhir. Oleh sebab itu, upaya pemulihan UMKM akibat pandemi Covid-19 serta pengembangan UMKM ke arah yang lebih baik perlu diutamakan. Upaya dalam memajukan UMKM dapat dilakukan melalui berbagai sisi manajemen salah satunya dengan fokus terhadap bidang manajemen sumberdaya manusia.

Tabel 1. Pencari kerja terdaftar, lowongan kerja terdaftar, dan pemenuhan tenaga kerja Indonesia Tahun 2015 – 2021

Tahun	Pencari kerja terdaftar	Lowongan kerja Terdaftar	Pemenuhan tenaga kerja
2018	345.054	108.971	107.262
2019	496.915	265.577	126.494
2020	8.592.255	3.481.241	2.901.034
2021	2.737.799	507.799	472.724

Sumber: BPS, 2022.

Tabel 2. Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) 2010 – 2021

Tahun	Kontribusi terhadap PDB		Penyerapan Tenaga Kerja
	Persen (%)	Rupiah (Rp)	
2018	57,8	5.721 triliun	91%
2019	60,3	7.034 triliun	96%
2020	37,3	4.235 triliun	73%
2021	61,07	8.574 triliun	97%

Sumber: Kementerian Koperasi UKM RI (2021), Data diolah (2023)

Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, maupun balas jasa, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Martin *et al.* (2021) menyebutkan bahwa keberhasilan dari pengelolaan SDM dapat tercapai jika perusahaan memperhatikan dengan baik terkait pengelolaan internal SDM. Kajian Pawirosumarto *et al.* (2020) yang melibatkan 13 kantor cabang Bank BJB di Tasikmalaya dengan jumlah responden sebanyak 100 peserta diketahui bahwasannya pemberian kompensasi berbasis konsepsi 3P (*Pay for person, position, dan performance*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kepuasan karyawan. Hal yang serupa juga didapat dalam kajian Rachmawati (2008) menyebutkan bahwasannya pemberian kompensasi berhubungan positif dengan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan motivasi pekerja sehingga berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu bisnis. Pemberian kompensasi juga harus memperhatikan aspek keadilan internal yang dapat dilakukan melalui evaluasi pekerjaan maupun keadilan eksternal yang berdasar pada survei gaji atau upah.

Kementerian Perindustrian (2012) menyebutkan para pelaku UKM yang memiliki pekerja minimal sebanyak 19 orang wajib memberikan upah sesuai dengan upah minimum provinsi atau kota. Pada kenyataannya masih terdapat entitas bisnis atau usaha yang belum menerapkan sistem pengupahan sesuai dengan upah minimum yang berlaku. Kajian Kartika *et al.* (2022) juga menyebutkan hal serupa bahwa masih banyak UKM yang belum menetapkan sistem kompensasi sesuai dengan UMP dan UMK. Padahal Pencapaian tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada unsur keuangan perusahaan dan yang lainnya, tetapi justru lebih memfokuskan pada unsur SDM sebagai penggerak pekerjaan (Efendi, 2022).

PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera (PT BAMS) merupakan salah satu UKM yang terletak di Kabupaten Banjarnegara yang bergerak di bidang *food and beverage (fnb)*. Di Kota Banjarnegara sendiri, upah minimum yang diatur dalam Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah Tentang UMK 2022, dari total 35 Kabupaten/Kota, Banjarnegara menjadi Kabupaten dengan UMK terendah yaitu sebesar Rp 1.819.835.

PT BAMS belum mampu memberikan upah sesuai dengan nilai upah minimum yang berlaku di Kabupaten

Banjarnegara maupun Upah Minimum Provinsi Jawa Tengah, hal ini terlihat dari masih terdapat sebanyak 71,42% pekerja yang mendapatkan upah dibawah upah minimum sehingga, kondisi ini belum sesuai dengan yang tercantum dalam UU No 13 tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan yang menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak perlu mengacu pada ketentuan upah minimum yang berlaku. Lebih lanjut, berdasarkan hasil observasi awal penulis, didapatkan bahwa pengupahan pada PT tersebut belum menerapkan prinsip keadilan internal, hal ini tentu bertentangan dengan yang disampaikan oleh Mohanta (2013), bahwa pemberian gaji yang ideal harus memenuhi aspek *pay for position*. PT BAMS juga belum mempertimbangkan aspek lainnya seperti *background* pendidikan pekerja, dan pengalaman bekerja. Hal ini dapat dilihat dari gaji aktual Manajer Operasional dan Umum yang hanya memperoleh gaji pokok Rp 3.000.000 meskipun sudah memiliki ijazah S2 dan sudah memiliki pengalaman kerja di jabatan serupa selama 17 tahun. Gaji ini jauh dibawah gaji posisi level yang sama seperti misalnya Manajer Keuangan yang hanya lulus S1 namun memiliki gaji pokok sebesar Rp 4.000.000 atau bahkan posisi supervisor produksi yang hanya lulusan D3 namun memiliki gaji pokok sebesar Rp. 3.500.000. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Banjarnegara Agro belum memberikan pemberian kompensasi secara adil. Hal ini terjadi karena sejak perusahaan berdiri, perusahaan belum pernah melakukan analisis pekerjaan sebagai basis penetapan kompensasi.

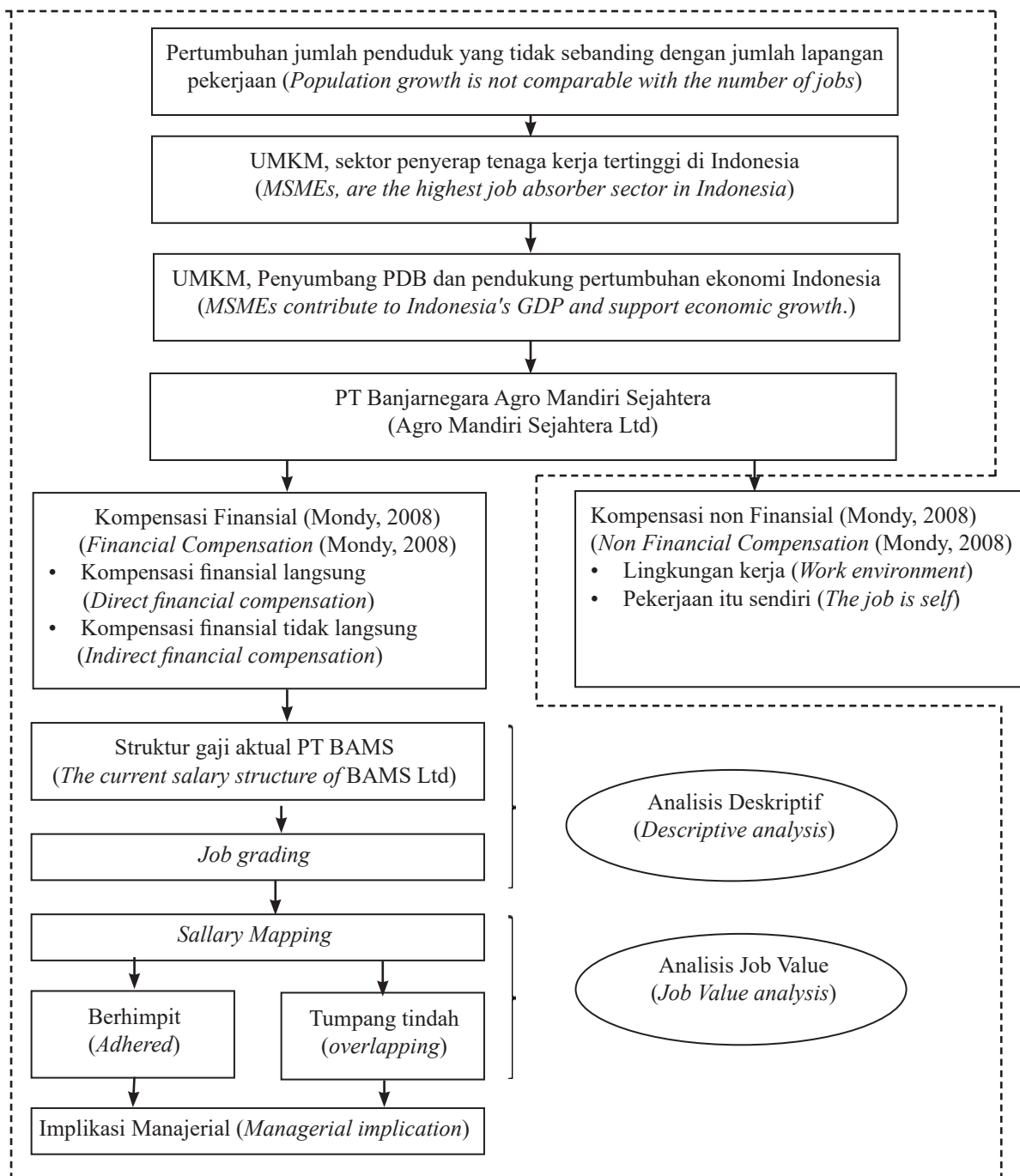
Upaya pembenahan kompensasi diperlukan guna mencegah karyawan potensial meninggalkan karyawan dan mencegah tingkat *turnover* yang tinggi. Kajian Sari (2015) juga menyebutkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja, bahkan memiliki pengaruh yang signifikan (Tanri 2018). Lebih lanjut, pembenahan kompensasi juga diperlukan untuk menyesuaikan dengan ketentuan upah minimum yang berlaku. Sehingga pemberian kompensasi yang dilakukan secara ideal dan adil, serta menimbang aspek upah minimum sehingga, diharapkan mampu berperan dalam upaya meningkatkan produktifitas perusahaan, dan mencegah risiko *turnover* karyawan.

Berdasarkan informasi tersebut, maka dibutuhkan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan pribadi pekerja, pekerjaan, dan jabatan, atau sesuai dengan konsepsi 3P yaitu *pay for person, pay for position, pay for performance* yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja, sehingga UKM

PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera dapat terus bersaing di kancah nasional maupun internasional sehingga mampu menyediakan lapangan pekerjaan dikawasan Banjarnegara. Hal ini sejalan dengan harapan dari pihak pimpinan perusahaan yang berfokus pada upaya perbaikan perusahaan secara terus menerus, salah satunya bidang manajemen sumberdaya manusia. Oleh sebab itu penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan evaluasi untuk didapatkan hasil sistem kompensasi yang ideal pada PT BAMS mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta kondisi finansial perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama empat bulan dari bulan Oktober 2022 hingga Januari 2023 di PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera yang berlokasi di Kabupaten Banjarnegara. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu untuk melakukan penyusunan sistem kompensasi berbasis *job value* pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera dengan kerangka berpikir pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian (--- Ruang lingkup penelitian)
Figure 1. Research framework (--- The scope of the research)

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara tidak terstruktur dengan Direktur dan Manajer Bidang Operasional Umum PT BAMS, serta diperoleh dengan cara memberikan kuesioner, sedangkan data sekunder pada penelitian ini berupa gambaran umum, struktur jabatan, laporan data gaji karyawan PT BAMS serta diperoleh dari studi pustaka. Adapun data yang diperoleh dilakukan pengolahan data dengan bantuan software Microsoft yaitu Ms. Excel 365. Data yang telah dikumpulkan lalu diolah dan diubah tampilan menjadi bentuk garfik dan tabel tabel untuk kemudahan dilakukan.

HASIL

Gambaran Umum PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera

Berdasarkan wawancara langsung dengan manajer dan direktur PT BAMS, diketahui bahwa PT BAMS merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor *food and beverage (f&b)*. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2011 namun baru secara resmi mendaftarkan diri sebagai pada tahun 2016. Mengacu pada kriteria yang ditetapkan oleh BPS serta *International Finance Corporation*, maka perusahaan tergolong entitas usaha menengah karena memiliki karyawan sebanyak 28 orang.

Tabel 3. Pemetaan gaji aktual PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera berdasarkan jabatan
Table 3. Mapping of PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera's actual salaries based on position

Job Title	Total Orang (Total Person)	Total Salary (Each Month) (Rp)	Actual			Actual	
			Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid To Mid	Spread
Manajer Pemasaran Exspor (<i>Internationan marketing manager</i>)	1	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	50%	0%
Manajer Pemasaran Lokal (<i>Local marketing manager</i>)	1	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	0%	0%
Manajer Umum dan Operasional (<i>General and operational manager</i>)	1	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	-25%	0%
Manajer Keuangan (<i>Finance manager</i>)	1	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	33%	0%
Supervisor Keuangan (<i>Finance supervisor</i>)	1	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	-14%	0%
Supervisor Teknik Produksi (<i>Technique production supervisor</i>)	1	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	17%	0%
Supervisor Teknik Utilities (<i>Technique utulities supervisor</i>)	1	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	66%	0%
Kepbid Produksi dan Gudang (<i>Head of warehouse and production</i>)	1	1,805,000	1,805,000	1,805,000	1,805,000	0%	0%
Kepbid Administrasi (<i>Head of accountancy</i>)	1	1,805,000	1,805,000	1,805,000	1,805,000	-10%	0%
Kepala Keamanan (<i>Head of security</i>)	1	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	11%	0%
Staff QC (<i>QC Staff</i>)	2	3,610,000	1,805,000	1,805,000	1,805,000	20%	0%
Staff OPR. Mesin V. Frying	3	4,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	-6%	0%
Staff Keamanan (<i>Security staff</i>)	1	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	-3%	0%
Staff Sortasi (<i>Sortation Staff</i>)	2	3,300,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	-9%	0%
Staff Sanitasi (<i>Sanitation Staff</i>)	2	3,610,000	1,805,000	1,805,000	1,805,000	1%	0%
Staff Pelaksana (<i>Staff</i>)	8	14,250,000	1,650,000	1,781,250	1,800,000		9%
Total	28	60,480,000					

Kondisi Sistem Kompensasi PT BAMS

Hasil kajian yang dilakukan oleh penulis pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera melalui wawancara tidak terstruktur dan data sekunder berupa laporan gaji pegawai, diketahui bahwa kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan di PT BAMS meliputi kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok, tunjangan hari raya, lembur, serta kompensasi finansial tidak langsung yaitu BPJS Kesehatan, dan BPJS ketenagakerjaan. Kondisi aktual pemberian gaji juga menunjukkan bahwa masih lebih dari 50% atau sebesar 71,42% karyawan di PT BAMS yang memperoleh upah dibawah ketentuan upah minimum. Berikut hasil kondisi pemetaan gaji aktual pada PT BAMS seperti yang terdapat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa posisi penggajian yang dilakukan oleh PT Banjarnegara Agro Mandiri sejahtera belum ideal, hal ini terlihat dari kondisi *spread* yang hampir semuanya bernilai 0% serta *mid to mid* yang tidak beraturan bahkan bernilai negatif. Kondisi seperti ini tentu mencerminkan sistem kompensasi yang diterapkan dalam kondisi ekstrim sehingga memerlukan pembenahan. Pembenahan kompensasi ini dapat dilakukan melalui proses evaluasi jabatan. Kelataw *et al.* (2016) mendefinisikan evaluasi sebagai serangkaian proses yang terencana untuk memperoleh informasi akan keadaan suatu objek melalui instrument yang sudah ditetapkan dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur sebagai bahan untuk memperoleh kesimpulan. Regina (2016), evaluasi jabatan merupakan serangkaian proses sistematis yang ditujukan untuk menilai rendah tingginya atau besar kecilnya jabatan-jabatan (berupa tingkat kompensasi yang diharapkan oleh organisasi yang tertulis secara eksplisit). Namun, perlu diperhatikan bahwa proses evaluasi jabatan tidak disarankan menghasilkan penyesuaian rekomendasi struktur gaji yang mengalami penurunan gaji karena hal ini dapat menurunkan produktifitas karyawan (Zuhdi, 2017).

Penetapan *Compensable Factor* (Faktor Kompensasi)

Setelah dilakukan proses pemetaan gaji atau (*sallary mapping*), tahapan selanjutnya adalah penetapan faktor kompensasi (*compensable factor*). Ruky

(2002) menjelaskan faktor kompensasi (*compensable factor*) sebagai persyaratan berupa tanggung jawab, kualifikasi, serta kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi dan menentukan prestasi atau kinerja dari pemegang jabatan sehingga *compensable factor* digunakan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menetapkan nilai jabatan. Setiap faktor yang tertera dalam *compensable factor* memiliki bobot atau tingkat kepentingannya tersendiri seesuai dengan posisi atau jenis pekerjaannya. Milkovich (2014) menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki sifat universal atau umum dan mengandung karakteristik utama meliputi berbagai jenis pekerjaan. Definisi *compansable factors* ditujukan sebagai dasar untuk memperjelas kerancauan atau kebingungan atau akan ekuitas gaji (Hilling, 2020). Berikut merupakan *compensable factor* yang digunakan oleh pihak PT Banjarnegara Agro Mandiri sejahtera berupa pendidikan formal, pengalaman bekerja, kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, konsekuensi kesalahan, tantangan berpikir, kebebasan bertindak, kompleksitas kerja, usaha fisik, dan komunikasi.

Penyusunan Nilai Jabatan (*Job Value*) dan Nilai Pekerjaan (*Job Grading*)

Tahap pertama dari *job value* adalah memberikan bobot untuk setiap *compensable factor* yang sudah tersedia dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya atau disebut sebagai metode *Pairwise Comparison*. Berdasarkan Tabel 4, diketahui terdapat 10 *compensable factor* yaitu *formal education, working experience, managerial skills, decision making, consequence of errors, thinking challenge, freedom to act, working complexity, physical effort, communication*, dapat disimpulkan bahwasannya sub faktor pengalaman bekerja (*working experience*) menjadi sub faktor dengan bobot tertinggi yaitu sebesar 54.00. Di sisi lain, sub faktor usaha fisik (*physical effort*) menjadi sub faktor penyumbang bobot terendah dengan total bobot hanya sebesar 7.340. Setelah diketahui bobot untuk setiap sub faktor yang ada, proses selanjutnya dilanjutkan dengan melakukan penilaian dari tiap-tiap faktor pada setiap jabatan yang ada sehingga diperoleh tingkat kepentingan dari tiap sub faktor pada suatu jabatan tertentu yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 4. Pembobotan Faktor kompensasi
Table 4. Weighting of compensable factor

Sub Faktor (<i>Sub Factor</i>)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ Bobot (<i>Weight</i>)	Prioritas (<i>Priority</i>)
	FE	WE	MS	DM	CE	TC	FA	WC	PE	C		
Pendidikan Formal (<i>Formal Education: FE</i>)	1.00	0.20	5.00	3.00	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00	0.33	42.53	3
Pengalaman Kerja (<i>Working Experience: WE</i>)	5.00	1.00	3.00	5.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	7.00	54.00	1
Kemampuan Managerial (<i>Managerial Skills: MS</i>)	0.20	0.33	1.00	9.00	7.00	7.00	7.00	5.00	9.00	7.00	52.53	2
Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making: DM</i>)	0.33	0.20	0.11	1.00	9.00	0.14	7.00	7.00	7.00	5.00	36.79	4
onsekuensi Kesalahan (<i>Consequence of Errors: CE</i>)	0.14	0.14	0.14	0.11	1.00	0.20	7.00	5.00	7.00	5.00	25.74	6
Tantangan Berpikir (<i>Thinking Challenge: TC</i>)	0.14	0.20	0.14	7.00	5.00	1.00	5.00	3.00	7.00	0.20	28.69	5
Kebebasan Bertindak (<i>Freedom to Act: FA</i>)	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	1.00	1.00	0.20	5.00	0.20	8.11	9
Kompleksitas Kerja (<i>Working Complexity: WC</i>)	0.14	0.14	0.20	0.14	0.20	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	21.83	7
Usaha Fisik (<i>Physical Effort: PE</i>)	0.20	0.14	0.11	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	1.00	5.00	7.34	10
Komunikasi (<i>Communication: C</i>)	3.00	0.14	0.14	0.20	0.20	5.00	5.00	0.20	0.20	1.00	15.09	8

Tabel 5. Penilaian Faktor
Table 5. Factor Assessment

Jabatan	FE	WE	MS	DM	CE	TC	FA	WC	PE	C
Manajer Pemasaran Exspor (<i>Export Marketing Manager</i>)	2	2	3	3	3	3	4	3	1	5
Manajer Pemasaran Lokal (<i>Local Marketing Manager</i>)	2	2	3	3	3	3	4	3	1	5
Manajemen Umum dan Operasional (<i>General and Operational Manager</i>)	2	2	3	3	3	3	4	3	1	5
Manajer Keuangan (<i>Finance Manager</i>)	2	2	3	3	3	2	4	3	1	5
Supervisor Keuangan (<i>Finance Supervisor</i>)	2	2	2	3	3	2	2	3	1	3
Supervisor Teknik Produksi (<i>Production Engineering Supervisor</i>)	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4
Supervisor Teknik Utilities (<i>Utilities Engineering Supervisor</i>)	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4
Kepbid Produksi dan Gudang (<i>Head of Production and Warehouse</i>)	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3
Kepbid Administrasi (<i>Chief Administrative Officer</i>)	2	1	2	2	1	1	2	3	1	3
Kepala Keamanan (<i>Head of Security</i>)	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3
Staff QC (<i>QC Staff</i>)	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2
Staff OPR. Mesin V. Frying (<i>Machine Operational staff</i>)	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Staff Keamanan	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
Staff Sortasi (<i>Sorting Staff</i>)	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2
Staff Sanitasi (<i>Sanitation Staff</i>)	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
Staff Pelaksana (<i>Executive Staff</i>)	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1

Keterangan: Pendidikan Formal (*Formal Education: FE*); Pengalaman Kerja (*Working Experience: WE*); Kemampuan Managerial (*Managerial Skills: MS*); Pengambilan Keputusan (*Decision Making: DM*); konsekuensi Kesalahan (*Consequence of Errors: CE*); Tantangan Berpikir (*Thinking Challenge: TC*); Kebebasan Bertindak (*Freedom to Act: FA*); Kompleksitas Kerja (*Working Complexity: WC*); Usaha Fisik (*Physical Effort: PE*); Komunikasi (*Communication: C*)

Proses selanjutnya adalah menentukan nilai total dari setiap jabatan yang ada. Proses perhitungan nilai total ini yang disebut sebagai *job value* yaitu perhitungan yang dilakukan. Tahapan selanjutnya adalah mengurutkan hasil perhitungan dari yang terendah di posisi paling bawah hingga nilai tertinggi diposisi paling atas. Setelah tahapan ini terpenuhi, maka dapat dilakukan proses penyusunan nilai pekerjaan (*job grading*) baik menggunakan metode *given grade*, maupun dengan menggunakan metode *min max*. Berikut merupakan hasil dari *job grading* pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa masing-masing metode membagi *grade* jabatan menjadi empat *grade*. Berdasarkan metode *given grade*, pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera, *grade* paling atas atau *grade* 4 di isi oleh direktur dan jajaran manajer, lalu *grade* tiga di isi oleh supervisor, *grade* dua oleh kepala bidang, serta *grade* satu oleh level staf. Berbeda dengan metode sebelumnya, pada metode *min max*, meskipun sama sama memiliki empat *grade*, namun posisi *grade* yang tersaji pada jenjang jabatan tersebut dinilai

kurang ideal karena posisi kepala bidang yang masuk posisi supervisor serta posisi supervisor yang masuk pada posisi level manajer. Oleh sebab itu, perhitungan analisis berikutnya akan menggunakan data hasil pendekatan *given grade* karena metode tersebut dinilai lebih realistis dan rasional untuk diadopsi.

Pemetaan Gaji (*Sallary Mapping*)

Proses pemetaan gaji pada PT Banjarnegara Agro Mandiri sejahtera dilakukan setelah memperoleh *grade* jabatan. Berikut analisis pemetaan gaji aktual pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera. Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwasanya PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera dalam memberikan kompensasi belum ideal. Hal ini dapat dilihat dari nilai *spread* dan *mid to mid* yang tidak beraturan serta masih terdapat nilai *mid to mid* yang melebihi nilai *spread*. Oleh sebab itu, agar tercipta keadilan internal bagi seluruh karyawan yang bekerja di PT Banjarnegara Agro Mandiri sejahtera, maka diperlukan pembenahan atau penyesuain.

Tabel 6. Hasil penyusunan tabel gaji
Table 6. Results of Preparing Salary Tables

Jabatan (Position)	$\Sigma N \times B$ (Job Value)	<i>Given</i>		<i>Grade Given</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Grade</i>
Manajer Pemasaran Exspor (<i>Export Marketing Manager</i>)	805.0	678.8	805	IV	683	897	IV
Manajer Pemasaran Lokal (<i>Local Marketing Manager</i>)	805.0						
Manajemen Umum dan Operasional (<i>General and Operational Manager</i>)	805.0						
Manajer Keuangan (<i>Finance Manager</i>)	776.3						
Supervisor Keuangan (<i>Finance Supervisor</i>)	677.4	552.5	678.8	III			
Supervisor Teknik Produksi (<i>Production Engineering Supervisor</i>)	637.3				549	683	III
Supervisor Teknik Utilities (<i>Utilities Engineering Supervisor</i>)	637.3						
Kepbid Produksi dan Gudang (<i>Head of Production and Warehouse</i>)	586.6	426.2	552.5	II			
Kepbid Administrasi (<i>Chief Administrative Officer</i>)	506.4				398	549	II
Kepala Keamanan (<i>Head of Security</i>)	478.9						
Staff QC (<i>QC Staff</i>)	387.1	300.0	426.2	I	300.0	398	I
Staff OPR. Mesin V. Frying (<i>Machine Operational staff</i>)	379.4						
Staff Keamanan	374.5						
Staff Sortasi (<i>Sorting Staff</i>)	364.9						
Staff Sanitasi (<i>Sanitation Staff</i>)	344.9						
Staff Pelaksana (<i>Executive Staff</i>)	300.0						

Tabel 7. Pemetaan gaji aktual PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera
Table 7. Mapping of actual salaries for PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera

Level Jabatan (Position Level)	Tingkat (Grade)	Total Orang (Total Person)	Total Gaji (Total Sallary)	Actual				
				Minimum	Average	Maximum	Mid to Mid	Spread
Manajer (Manager)	IV	5	Rp14,500,000	Rp3,000,000	Rp2,900,000	Rp4,500,000	-8%	50%
Supervisor	III	3	Rp9,500,000	Rp3,000,000	Rp3,166,667	Rp3,500,000	69%	17%
Kepala Bidang (Head of Section)	II	3	Rp5,610,000	Rp1,805,000	Rp1,870,000	Rp2,000,000	9%	11%
Staff	I	18	Rp30,870,000	Rp1,500,000	Rp1,715,000	Rp1,805,000		20%

Tabel 8. Struktur Gaji Baru Berhimpit
Table 8. New Salary Structure (Adhered)

Level Jabatan (Position Level)	Tingkat (Grade)	Total Orang (Total Person)	Total Gaji (Total Sallary)	Actual				
				Minimum	Average	Maximum	Mid to Mid	Spread
Manajer (Manager)	IV	5	Rp14,500,000	Rp4,276,643	Rp5,345,804	Rp6,414,965	46%	50%
Supervisor	III	3	Rp9,500,000	Rp3,054,745	Rp3,665,694	Rp4,276,643	36%	40%
Kepala Bidang (Head of Section)	II	3	Rp5,610,000	Rp2,349,804	Rp2,702,275	Rp3,054,745	25%	30%
Staff	I	18	Rp30,870,000	Rp1,958,170	Rp2,153,987	Rp2,349,804		20%
Total		29	Rp75,160,223					

Sistem Kompensasi Adhered (Berhimpitan)

Setelah didapat hasil analisis pemetaan gaji (*salary mapping*) serta nilai jabatan (*job grading*), tahapan selanjutnya adalah melakukan pembenahan sistem kompensasi yaitu dengan menggunakan metode berhimpit atau *adhered method* maupun metode tumpang tindih atau *overlapping method*. Kedua metode tersebut digunakan untuk menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan perusahaan dengan besaran kompensasi ideal yang seharusnya diterima oleh karyawan. Berikut merupakan hasil dari perhitungan *salary structure* dengan menggunakan *adhered* (metode berhimpit) yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Pada Tabel 8, terlihat bahwasannya hasil pemetaan gaji sudah memenuhi kondisi ideal yaitu nilai *spread* minimal berda di angka 20% dan nilainya selalu meningkat untuk setiap *grade* di atasnya, serta besaran *mid to mid* sudah meningkat dengan kondisi *mid to mid* selalu lebih kecil daripada nilai *spread*. Adapun nilai *grade* terendah diperoleh atas dasar kesepakatan

pihak pimpinan perusahaan yang menyesuaikan dengan besaran upah minimum yaitu Rp. 1.958.170, dan atas dasar kemampuan finansial perusahaan. Adapun dalam memperoleh angka gaji maksimum, penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Angka gaji maksimum} = [\text{gaji minimum} + (\text{spread} \times \text{gaji minimum})]$$

Kemudian, dilanjutkan dengan mencari besaran *midpoint* dengan rumus berikut:

$$\text{midpoint} = ((\text{Gaji maksimum} + \text{Gaji minimum})) / 2$$

Adapun pada metode berhimpit (*adhered*), nilai maksimum pada *grade* sebelumnya akan digunakan sebagai nilai minimum pada *grade* selanjutnya. Setelah didapatkan nilai *midpoint*, maka proses selanjutnya adalah dengan menghitung besaran *mid to mid* dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{mid to mid} = ([\text{Nilai mid point X} - \text{Nilai mid point (x-1)}]) / (\text{nilai mid point x-1})$$

Setelah tahap ini selesai, maka dapat terlihat bahwasannya pembenahan sistem kompensasi yang ada sudah menunjukkan kondisi ideal. Hal ini terlihat dari besaran nilai *spread* dan nilai *mid to mid* yang selalu meningkat serta nilai *mid to mid* lebih kecil daripada nilai *spread*. Berikut hasil *sallary mapping* menggunakan metode *adhered* yang dapat dilihat pada Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2, dapat diketahui bahwa dalam penggunaan metode *adhered*, sistem kompensasi yang dirancang untuk diterapkan oleh PT BAMS sudah sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan. Pada sistem kompensasi ini, nilai maksimum yang terdapat pada *grade* satu akan menjadi nilai minimum pada *grade* dua dan seterusnya. Pada metode ini pula, karyawan yang berada pada *grade* satu tidak akan mungkin memperoleh kompensasi pada *grade* dua atau dengan kata lain karyawan yang berada pada *grade* satu tersebut tidak akan mungkin memperoleh kompensasi sebesar *grade* di atasnya.

Sistem Kompensasi Tumpang Tindih (*Overlapping*)

Metode kedua yang digunakan dalam perancangan sistem kompensasi ini adalah metode tumpang tindih atau biasa disebut *overlapping*. Berdasarkan Tabel 9, diketahui bahwa nilai *spread* sudah dilakukan pembenahan dengan nilai di *grade* 1 sebesar 20% dan naik terus sepanjang kenaikan *grade*. Nilai *mid to mid* juga sudah menunjukkan pola naik secara beraturan dengan posisi *mid to mid* selalu lebih kecil daripada nilai *spread*nya sehingga, kondisi tersebut sudah mencerminkan kompensasi yang ideal. Pada

perancangan sistem kompensasi berbasis *overlapping*, nilai minimum pada *grade* 1 ditentukan sesuai dengan kriteria pemberian gaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu UMP Provinsi Jawa Tengah serta UMK Kabupaten Banjarnegara yaitu sebesar Rp. 1.958.170. Pada metode ini, nilai *midpoint* diperoleh dengan cara berdiskusi dengan pimpinan perusahaan terkait kondisi internal kemampuan keuangan perusahaan yang dipadukan dengan menimbang besaran gaji di level jabatan yang sama di wilayah Jawa Tengah. Besaran gaji maksimum ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Besaran gaji maksimum} = [\text{gaji minimum} + (\text{spread} \times \text{gaji minimum})]$$

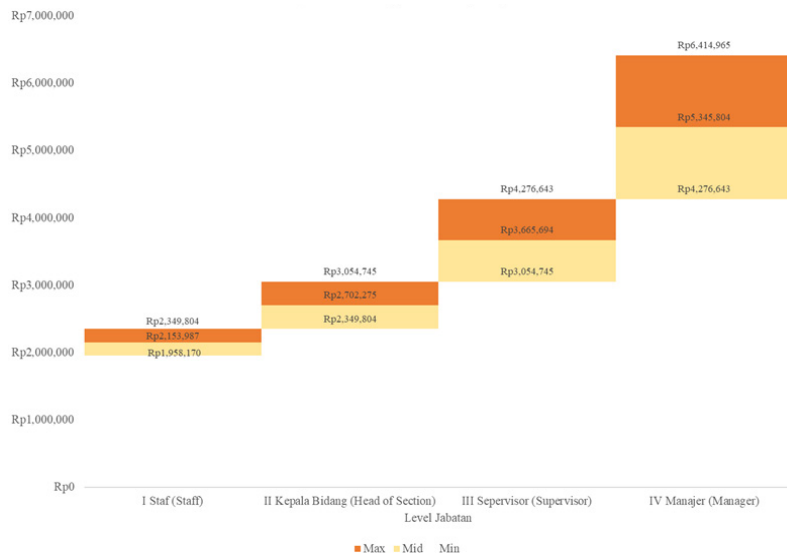
Besaran gaji maksimum yang diperoleh dengan menggunakan *overlapping* nilainya akan lebih tinggi daripada nilai minimum pada *grade* berikutnya sehingga disebut tumpang tindih atau *overlapping*. Adapun langkah terakhir dalam metode *overlapping* yaitu menentukan besaran nilai *mid to mid* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{mid to mid} = ([\text{Nilai mid point X-Nilai mid point (x-1)}]) / (\text{nilai midpoint x-1})$$

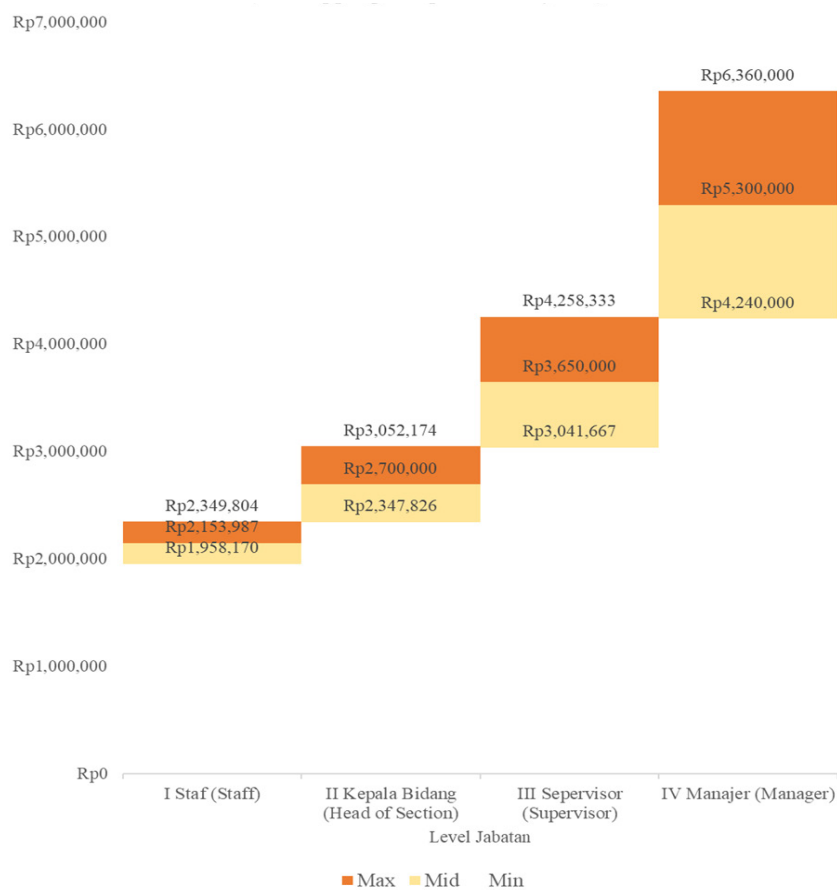
Gambar 3, dapat diketahui bahwa sistem perancangan kompensasi pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera dengan cara *overlapping* sudah sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan. Pada metode ini, nilai maksimum pada *grade* sebelumnya selalu lebih tinggi daripada besaran nilai minimum pada *grade* selanjutnya.

Tabel 9. Struktur Gaji Baru Tumpang Tindih
Table 9. New sallary structure (*Overlapping*)

Level Jabatan (Position Level)	Tingkat (Grade)	Total Orang (Total Person)	Total Gaji (Total Sallary)	Actual				
				Minimum	Average	Maximum	Mid to Mid	Spread
Manajer (Manager)	IV	5	Rp14,500,000	Rp4,276,643	Rp5,345,804	Rp6,414,965	46%	50%
Supervisor	III	3	Rp9,500,000	Rp3,054,745	Rp3,665,694	Rp4,276,643	36%	40%
Kepala Bidang (Head of Section)	II	3	Rp5,610,000	Rp2,349,804	Rp2,702,275	Rp3,054,745	25%	30%
Staff	I	18	Rp30,870,000	Rp1,958,170	Rp2,153,987	Rp2,349,804		20%
Total		29	Rp 75,160,223					



Gambar 2. Ilustrasi sistem kompensasi berhimpit
Figure 2. Illustration of adhered compensation system



Gambar 3. Ilustrasi sistem kompensasi tumpang tindih
Figure 3. Illustration of overlapping compensation system

Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera terkait dengan perancaan sistem kompensasi yang ideal, serta berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *adhered* dan juga *overlapping* terlihat besaran perbedaan jumlah biaya yang harus dikeluarkan. Tabel 10 dapat diketahui bahwa PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera sebaiknya menerapkan pembenahan gaji menggunakan metode *overlapping* karena memiliki selisih gaji yang lebih sedikit dengan gaji aktual yaitu sebesar Rp. 14.443.283 sehingga dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Pembenahan kompensasi menggunakan metode *overlapping* dengan tahapan implementasi pembenahan gaji setidaknya harus mengikuti empat fungsi utama manajemen bisnis sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sadikin *et al.*, (2020) yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan. Hal ini diperlukan sebagai saranan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan melalui inovasi yang terstruktur untuk menghindari ancaman perusahaan yang semakin besar (Kastali *et al.* 2013). Berikut detail tahapan proses pembenahan gaji pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera.

Tahapan Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap perencanaan, perusahaan perlu melakukan rekap total gaji aktual serta melakukan koordinasi dengan manajer keuangan untuk mengetahui besaran persentase anggaran yang mampu disediakan perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan. Pada tahap perencanaan, perusahaan akan memperoleh dokumen anggaran pembenahan gaji, *job grading*, *sallary mapping*, dan dokumen yang memiliki kaitan dengan kompensasi.

Tahap Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada tahap ini PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera perlu mempersiapkan proses penerapan pembenahan gaji yang sesuai dengan metode yang sudah direkomendasikan penulis dan disepakati oleh perusahaan yaitu metode tumpang tindih (*overlapping*).

Tahap Pengarahan (*Actuating*)

Pada tahap ini, pembenahan kompensasi diberlakukan sepenuhnya. Adapun metode yang digunakan adalah metode *overlapping* yaitu metode yang sudah disepakati pada proses perencanaan dengan argumentasi dinilai lebih rasional dan lebih efisien dari segi besaran dana yang dikeluarkan.

Tahap Pengawasan (*Controlling*)

Tahap ini ditujukan untuk memastikan bahawasannya seluruh tahapan yang sudah direncanakan dan dilakukan berjalan sebagai mana mestinya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Pada tahap ini, perusahaan perlu memeriksa dan melakukan pengendalian secara berkala terhadap seluruh proses implementasi pembenahan pemberian gaji. Lebih lanjut, pada tahap ini perusahaan perlu memastikan bahwa pemberian kompensasi sesuai dengan kompetensi karyawan karena kompetensi erat kaitannya dengan keterampilan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan rasa tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan (Lubis, 2018) sehingga pengawasan yang baik perlu mempertimbangkan aspek kompetensi yang berkelanjutan.

Tabel 10 Selisih biaya gaji aktual, *adhered*, dan *overlapping*
Table 10 Difference in actual, adhered and overlapping salary costs

Jenis Gaji	Nilai (Nominal) (Rp)	Selisih dengan Gaji Aktual (<i>Difference from actual salary</i>) (Rp)
Aktual (<i>Actual</i>)	60.480.000	R0
Berhimpit (<i>Adhered</i>)	75.160.223	14.680.223

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa berdasarkan hasil *sallary mapping* aktual pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera, diketahui bahwa kondisi sistem kompensasi yang diberikan dinilai belum ideal karena seluruh posisi gaji karyawan berada pada kondisi *mid to mid* yang melebihi nilai *spread* serta 71,42% karyawan masih memperoleh gaji dibawah UMP maupun UMK yang berlaku sehingga berdasarkan fakta tersebut, perusahaan perlu melakukan pembenahan gaji.

Lebih lanjut, *compensable factor* yang digunakan dalam menetapkan gaji pada PT BAMS adalah *formal education, working experience, managerial skills, decision making, consequence error, thinking challenge, freedom of act, working complexity, physical effort, dan communication*.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sistem kompensasi yang ideal untuk diterapkan pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera adalah sistem kompensasi tumpang tindih (*overlapping*) dengan total anggaran yang dibutuhkan sebesar Rp 74.923.283. Penetapan ini didasarkan atas selisih terkecil dari kenaikan gaji aktual yaitu sebesar Rp 14.443.283. Selain itu, pada metode ini pemberian gaji kepada karyawan dinilai lebih rasional karena memungkinkan adanya kenaikan jenjang karir.

Saran

Diharapkan Pihak PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera diharapkan dapat mengimplementasikan pemberian sistem kompensasi yang memenuhi asas keadilan internal melalui pengaplikasian hasil temuan yang sudah dilakukan oleh penulis baik melalui implementasi rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang dengan tetap menimbang evaluasi secara berkala dan memperhatikan kondisi kemampuan keuangan perusahaan. Bagi karyawan yang berada pada kondisi *under paid*, hendaknya diberikan gaji sesuai dengan upah minimum yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan yang tentu akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera.

Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan kajian dengan topik yang serupa namun dengan objek penelitian yang lain serta dengan mempertimbangkan *compensable factor* yang sesuai untuk diterapkan di objek tersebut. Bagi peneliti yang hendak melakukan kajian di PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera dapat melakukan penelitian lanjutan terkait dampak dari adanya kenaikan gaji karyawan terhadap variable yang berpengaruh terhadap peningkatan ekonomi perusahaan yaitu produktivitas, motivasi, kinerja, dan variable lainnya yang memiliki relevansi dengan kompensasi dan pertumbuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Airyq IM, Hubeis AVS, Sukmawati A. 2023. Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 9(1):285–295. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Farla W, Diah YM, Widyanata F. 2019. Pengaruh keadilan kompensasi dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM pembuatan pempek Palembang. *Jurnal Ecoment Global* 4(1): 17–30. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.570>
- Fazliawinata MI, Heriyani H. 2021. Pengaruh motivasi, promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk KC Jambi. *Journal of Applied Accounting and Business* 3(1): 9-16. <https://doi.org/10.37338/jaab.v3i1.67>
- Hani T, Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Katadata. 2022. Waspada bencana demografi ini proyeksi penduduk RI 2045. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/19/waspada-bencana-demografi-ini-proyeksi-penduduk-ri-2045>. [11 Dec 2022].
- Kartika L. 2016. *Manajemen Kompensasi Konsep, Implementasi, dan Studi Kasus*. Bogor: IPB Pres.
- Kartika L, Indrawan D. 2019. Identification of compensation system in cullinary business: The case of Bogor City, West Java Province, Indonesia. *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* 141:26–29.
- Kartika L, Mutiara S, Kinasih IB, Novitasari A. 2022.

- Analisis *compensable factors* dan perbandingan terhadap kebijakan upah minimum pada sistem kompensasi karyawan usaha kecil menengah. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)* 9(1):92–110.
- Kelatow CG, Adolfini, Trang I. 2016. Pengaruh evaluasi pekerjaan, gaji dan fasilitas terhadap kinerja pegawai pada RS. Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis* 4(5):371–381.
- [Kepenperin] Kementerian Perindustrian. 2012. UMKM punya pegawai minimal 19 orang wajib bayar upah sesuai UMP. <https://kemenperin.go.id/artikel/5066/UKM-Punya-Pegawai-Minimal-19-Orang-Wajib-Bayar-Upah-Sesuai-UMP>. [3 Jan 2022].
- Lubis ISL. 2018. Analisis kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Janeeta DKI Jaya kota Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 6(2): 1-13. <https://doi.org/10.31289/agrica.v9i2.542>.
- Mabaso CM, Dlamini BI. 2018. Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Journal of Business Management* 11(2): 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>.
- Mangkunegara AAP. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia Pada Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martin J, Elg M, Gremyr I, Wallo A. 2021. Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Qual Manag Bus Excell* 32(3–4):359–378. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1576516>.
- Milkovich. 2008. *Compensation Ninth Edition*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Mohanta GC. 2013. 3-P Compensation concept (pay for person, pay for position, pay for performance). AlQurmushi Institute of Business Management, hyderabad: Business, Technology.
- Mondy RW. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan)*. Ed ke-10. Jakarta: Erlangga.
- Pawirosumarto S, Sutisna D, Sambas IG, 2020. The 3p concept to employee job satisfaction and the impact on organizational performance. *International Journal* 24(01): 4455–4468.
- [[PRI] Pemerintah Republik Indonesia. 2008. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil Menengah.
- Rachmawati, Kusdyah I. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offsite
- Regina Y, Kartika L. 2016. Perancangan sistem kompensasi berbasis job value pada Momo Milk Barn Bogor. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Akuntansi* 4(2): 42-58.
- Rivai V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Sari EL. 2015. Pengaruh pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Ryan Jaya Persada. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 4(12).
- Sedyastuti K. 2018. Analisis pemberdayaan UMKM dan peningkatan daya saing dalam kancah pasar global. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INOBIS)* 2(1): 117-127. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.65>
- Tanri L. 2018. Pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan CV Tiga Permata. *Agora* 6(2).
- Zuhdi A. 2017. Perancangan sistem kompensasi berbasis job value pada PT Tri Tunggal Perintis Abadi [skripsi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.