



PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI BERBASIS JOB VALUE PADA RM TERAPUNG MINAHASA UTARA

SHEKINAH MICHELLE GULTOM



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis *Job Value* pada RM Terapung Minahasa Utara” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2023

Shekinah Michelle Gultom
H24190136

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

ABSTRAK

SHEKINAH MICHELLE GULTOM. Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis *Job Value* pada RM Terapung Minahasa Utara. Dibimbing oleh SITI RAHMAWATI.

Rumah Makan (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 adalah metode analisis deskriptif, metode poin, nilai pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, pemetaan gaji, serta metode *adhered* dan *overlapping*. Sistem kompensasi aktual belum ideal. Faktor-faktor kompensasi yang digunakan pada Rumah Makan Terapung Minahasa Utara yaitu pengalaman kerja, keahlian, kerja sama, komunikasi, orientasi pelayanan pelanggan, pemecahan masalah, usaha fisik, kompleksitas pekerjaan, dan tanggung jawab. Faktor kompensasi yang paling memengaruhi adalah keahlian. Sistem kompensasi yang ideal diterapkan adalah sistem kompensasi *adhered* terletak pada *range min-mid point*.

Kata kunci: gaji, *job value*, sistem kompensasi

ABSTRACT

SHEKINAH MICHELLE GULTOM. Design of Job Value-Based Compensation System at RM Terapung Minahasa Utara. Supervised by SITI RAHMAWATI.

RM Terapung Minahasa Utara Restaurant 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. The actual compensation system was not ideal. The compensation factors used in RM Terapung Minahasa Utara Restaurant are working experience, skill, teamwork, communication, customer service orientation, problem solving, physical efforts, working complexity, and responsibility. The compensation factor with most influential is skill. The ideal compensation system to be implemented by restaurant is an *adhered* compensation system which located in the min-mid point range.

Keywords: compensation system, job value, salary



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2023 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI BERBASIS JOB VALUE PADA RM TERAPUNG MINAHASA UTARA

SHEKINAH MICHELLE GULTOM

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Manajemen

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

- 1 Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.**
- 2 Nisa Zahra, S.T.P., M.Si.**

Judul Skripsi : Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis *Job Value* pada RM
Terapung Minahasa Utara
Nama : Shekinah Michelle Gultom
NIM : H24190136

Disetujui oleh

Pembimbing:
Dra. Siti Rahmawati, M.Pd.
NIP 195912311986012003



Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:
Dr. Wita Juwita Ermawati, S.T.P., M.M.
NIP 197509072005012001



Tanggal Ujian:
9 Agustus 2023

Tanggal Lulus:



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji dan syukur sedalam-dalamnya kepada Tuhan Yesus, karena berkat dan pertolongan-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University. Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dan nasihat dari berbagai pihak, sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua Papa Pdm. Charlin Gultom, Mama Ribkha Elisabeth Mantiri S.Kom, Adik Sharon Michella Gultom, Maurien, Angela, Joshua, Samantha, Odelia, Tiara, Cia, dan keluarga besar Gultom Mantiri, atas doa, dukungan, motivasi, dan nasihatnya. Terima kasih telah menjadi keluarga yang senantiasa memberi dorongan semangat kepada penulis sehingga penulis termotivasi untuk menjadi orang yang sukses.
2. Program studi S1 Reguler Departemen Manajemen IPB University, termasuk seluruh tenaga kependidikan dan tenaga pendidik, yang telah membantu dan memberikan ilmu kepada penulis selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dra. Siti Rahmawati, M.Pd selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah sabar membimbing, serta menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan memberi dorongan semangat kepada penulis hingga skripsi ini dapat selesai tepat waktu.
4. Bapak Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. dan Ibu Nisa Zahra, S.T.P., M.Si. selaku dosen penguji atas masukan dan saran yang diberikan untuk menyempurnakan tugas akhir ini.
5. Pemilik dan seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara yang telah memberikan kesempatan penelitian dan data skripsi kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
6. Gendis, Ribka, Elda, Octa, Elio, Martel, Pratama, Andre, Oziano, Iney, Lyndu, Irani, yang memberikan informasi, saran, dan semangat selama pengerjaan skripsi ini, serta kebersamaan yang selalu memberikan canda tawa. Juga teman-teman sebimbingan; Aca, Arin, Sindhy, Wina atas dukungan, kerja sama, saran, dan kesediaan untuk selalu membantu dan mengingatkan satu sama lain dari awal penulisan skripsi ini hingga selesai.
7. Natalia dan Gersom yang memberi dukungan dan motivasi dari jarak jauh.
8. Teman-teman MAN 56 atas segala masukan dan bantuannya dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Gembala dan para pengerja GSJA DTC, GBI VIFA Orchardz, PD Emaus Trasindo, serta KW Hadasa Diaspora atas dukungan doa yang tak putus-putusnya.

Akhir kata, penulis mohon maaf atas kekurangan yang terdapat dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2023

Shekinah Michelle Gultom



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kompensasi	7
2.2 Evaluasi Jabatan	8
2.3 Struktur Gaji	9
2.4 Penelitian Terdahulu	10
III METODE	13
3.1 Kerangka Pemikiran	13
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	14
3.3 Jenis dan Sumber Data	14
3.4 Metode Penarikan Sampel	14
3.5 Metode Analisis dan Pengolahan Data	15
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	17
4.1 Gambaran Umum RM Terapung Minahasa Utara	17
4.2 Karakteristik Responden	18
4.3 Kondisi Sistem Penggajian Karyawan RM Terapung Minahasa Utara	19
4.4 Penetapan Faktor-faktor Kompensasi (Compensable Factors)	22
4.5 Perancangan Sistem Kompensasi yang Ideal	25
4.6 Implikasi Manajerial	35
V SIMPULAN DAN SARAN	39
5.1 Simpulan	39
5.2 Saran	39
DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	44
RIWAYAT HIDUP	56



DAFTAR TABEL

1	Proporsi peningkatan tenaga kerja pada industri makanan dan minuman tahun 2016-2022	3
2	Tingkat <i>turnover</i> pekerja RM Terapung tahun 2019-2022	4
3	Rekapitulasi penelitian terdahulu	10
4	Karakteristik responden	19
5	Posisi struktur gaji pokok aktual RM Terapung Minahasa Utara terhadap upah minimum tahun 2022	20
6	Pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara berdasarkan jabatan	21
7	Pembobotan <i>compensable factors</i>	25
8	Penilaian faktor menurut jabatan	25
9	Perhitungan <i>job value</i> .	26
10	Perancangan <i>job grading</i> dengan metode <i>given grade</i> dan <i>min max</i>	27
11	Pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara	28
12	Indikator ideal pembenahan struktur gaji	28
13	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>adhered range min-max</i>	29
14	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>adhered range min-mid point</i>	30
15	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>adhered range mid point-max</i>	31
16	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>overlapping range min-max</i>	32
17	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>overlapping range min-mid point</i>	33
18	Hasil perancangan sistem kompensasi <i>overlapping range mid point-max</i>	33
19	Perbandingan dan persentase pembenahan gaji terhadap gaji aktual	35

DAFTAR GAMBAR

1	Grafik PDB industri makanan dan minuman (2012-2022)	1
2	Grafik PDB Industri Pengolahan Indonesia tahun 2022	2
3	Kerangka pemikiran	13
4	Spanduk RM Terapung Minahasa Utara	18
5	Grafik posisi struktur gaji RM Terapung Minahasa Utara terhadap UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara 2022	21
6	Ilustrasi sistem kompensasi berhimpitan (<i>adhered</i>)	31
7	Ilustrasi sistem kompensasi tumpang tindih (<i>overlapping</i>)	34
8	Tahapan penerapan sistem kompensasi <i>adhered range min-midpoint</i>	35
9	Perancangan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulawesi Utara	37

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat izin penelitian	45
2	Pertanyaan wawancara	46
3	Penjabaran <i>level compensable factors</i>	48
4	Data Kompensasi Karyawan	49
5	Implementasi sistem kompensasi <i>range min-max</i>	50
6	Implementasi sistem kompensasi <i>range min-mid point</i>	51
7	Implementasi sistem kompensasi <i>range mid point-max</i>	52
8	Gambar Lokasi RM Terapung Minahasa Utara	53
9	Gambar RM Terapung Minahasa Utara	54
10	Gambar Produk RM Terapung Minahasa Utara	55

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kebutuhan pokok berupa makanan dan minuman selalu dibutuhkan manusia sebagai sumber energi bagi tubuh. Makanan adalah kebutuhan pokok manusia yang sangat dibutuhkan oleh tubuh (Kemenkes RI 2003). Makanan memiliki banyak fungsi, diantaranya yaitu sebagai sumber energi untuk melakukan aktivitas sehari-hari, pengganti jaringan tubuh yang rusak, membantu proses pertumbuhan dan perkembangan tubuh, menjaga metabolisme dan keseimbangan cairan, serta berperan dalam sistem pertahanan tubuh. Selain makanan, minuman juga merupakan kebutuhan pokok manusia yang tak dapat dipisahkan dengan makanan (Notoatmodjo 2003). Minuman adalah segala jenis cairan yang dapat diminum selain obat-obatan, yang berfungsi menghilangkan rasa haus, menambah nafsu makan, serta membantu memecah dan memroses pencernaan makanan (Ekawatiningsih 2008).

Makanan dan minuman yang dibutuhkan manusia dalam kehidupan sehari-hari diperoleh melalui kegiatan konsumsi dengan cara bertani, berdagang, dan jual beli. Oleh karena itu, membangun usaha di industri makanan dan minuman menjadi peluang yang menguntungkan bagi para pelaku usaha dan memberi dampak terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional maupun industri pengolahan non migas. Grafik pertumbuhan PDB industri makanan dan minuman yang terus meningkat dapat dilihat pada Gambar 1.



Ket: — = Persentase PDB; — = Pertumbuhan PDB dari tahun ke tahun.

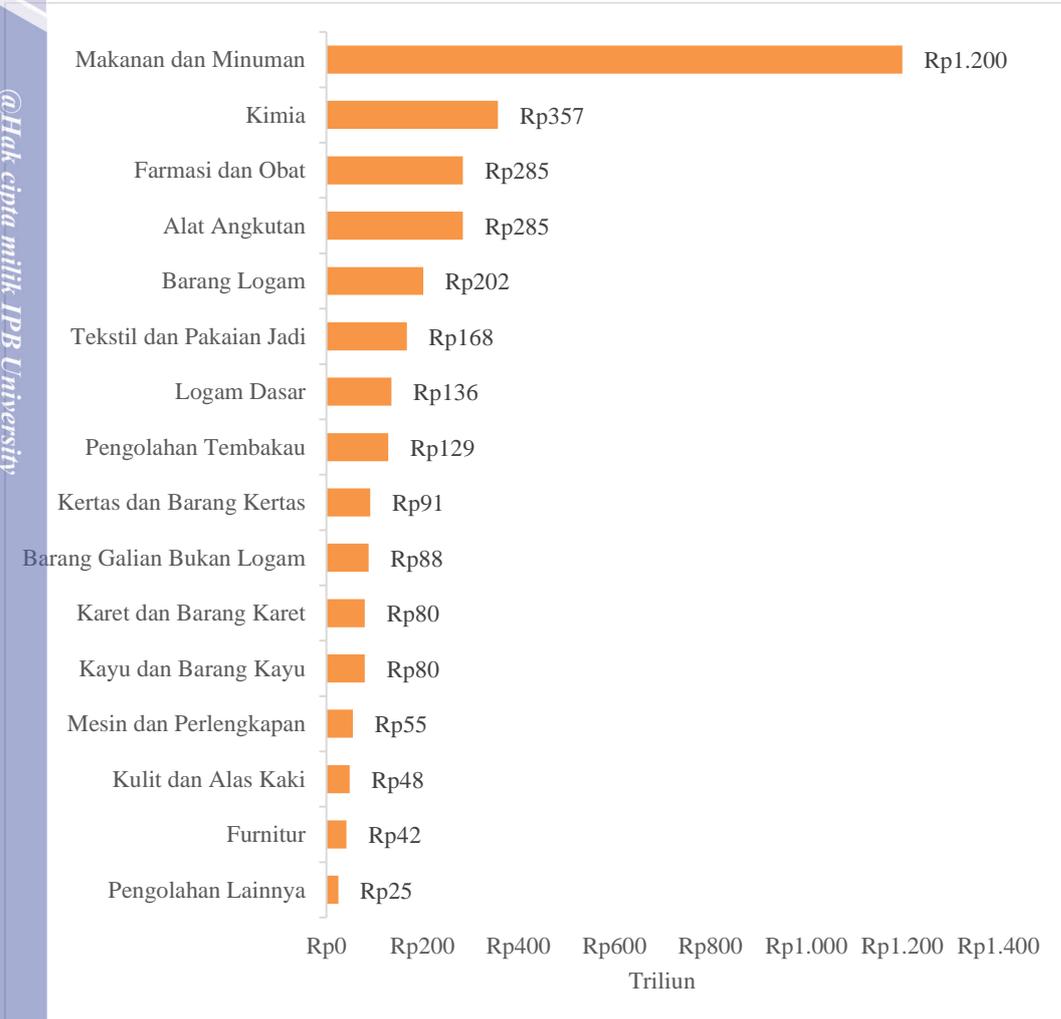
Gambar 1 Grafik PDB industri makanan dan minuman (2012-2022)
Sumber: BPS (2022)

Gambar 1 menunjukkan pertumbuhan PDB industri makanan dan minuman dalam sepuluh tahun terakhir 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 akibat Covid-19. Meskipun begitu, peranan industri makanan dan minuman dinilai sangat berpotensi sebagai salah satu sektor industri terpenting yang membangun

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan, dengan menyumbang PDB terbesar pada 2022.

@Hak cipta milik IPB University



Gambar 2 Grafik PDB Industri Pengolahan Indonesia tahun 2022. Sumber: BPS (2022), Data diolah (2023)

Berdasarkan survei yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2022, industri makanan dan minuman adalah subsektor penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif terbesar dengan total produk domestik bruto Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) industri makanan dan minuman nasional mencapai 1,23 kuadriliun rupiah serta berkontribusi sebesar 38,35% atau lebih dari sepertiga terhadap nilai total PDB industri senilai 3,23 kuadriliun rupiah. Persentase dan nilai tersebut merupakan proporsi terbesar dibanding industri lainnya.

Industri makanan dan minuman menjadi usaha yang berkembang dari waktu ke waktu yang memiliki peran bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan pokok, menjaga ketahanan pangan dan meningkatkan perekonomian daerah, tetapi juga menyediakan lapangan kerja untuk sumber daya manusia (Puspasari 2019). Hal tersebut didukung dengan peningkatan penyerapan tenaga kerja selama beberapa tahun ke belakang seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 1 Proporsi peningkatan tenaga kerja pada 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 upah minimum sebagai dasar penetapan kompensasi agar upah pekerja seimbang dengan kontribusi yang diberikan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan dan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa pemberian kompensasi harus mengacu pada ketentuan upah minimum yang berlaku. Namun kenyataannya, terdapat usaha-usaha yang belum menetapkan kompensasi sesuai besaran upah minimum yang berlaku. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kondisi finansial perusahaan yang belum mampu memberikan kompensasi sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2022, Sulawesi Utara menempati urutan ketiga dengan upah minimum provinsi tertinggi di Indonesia sebesar Rp3.310.723,00 setelah DKI Jakarta sebesar Rp4.641.854,00 dan Papua sebesar Rp3.561.932,00. Salah satu usaha pada industri makanan dan minuman adalah rumah makan. Rumah makan adalah suatu tempat usaha yang memberikan pelayanan makanan dan minuman untuk semua konsumen dan pelanggan (Marsum 2005).

RM Terapung Minahasa Utara adalah suatu usaha pada industri makanan dan minuman yang terletak di Sulawesi Utara. Berdasar kriteria pada UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, RM Terapung Minahasa Utara merupakan usaha kecil menengah (UKM) dengan kepemilikan aset sebesar 310 juta rupiah yang berkisar pada 50 juta rupiah-500 juta rupiah dan omset 2,4 miliar rupiah yang berkisar pada 300 juta rupiah-2,5 miliar rupiah. Selain itu, mengacu pada *International Finance Corporation*, RM Terapung Minahasa Utara adalah usaha kecil karena memiliki jumlah pekerja 25 orang karyawan yang berada pada rentang 10 sampai 50 pekerja. Berdasarkan jabatan yang dipegang para pekerja, setiap pekerja memiliki beberapa tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan penjabaran tugas yang telah diberitahu sebelumnya. RM Terapung Minahasa Utara merupakan rumah makan yang menyajikan menu berupa paket makanan dan minuman dengan resep yang dirancang sendiri, khususnya rasa sambalnya yang khas dan sangat diminati oleh masyarakat dalam maupun luar Kabupaten Minahasa Utara, serta suasana yang menarik karena rumah makan tersebut dibangun di atas air atau di atas kolam ikan yang terlihat seperti mengapung. Hal-hal tersebut yang membuat nama RM Terapung Minahasa Utara familiar di telinga masyarakat Kabupaten Minahasa Utara. Namun dalam pelaksanaannya, RM Terapung Minahasa Utara belum menerapkan kebijakan pemberian kompensasi sesuai upah minimum yang berlaku sehingga menyebabkan sejumlah karyawan mengundurkan diri akibat ketidakpuasan para karyawan atas penerimaan kompensasi dalam empat



tahun terakhir yang ditunjukkan dengan meningkatnya tingkat *turnover* disetiap tahunnya. Wijebandara *et al.* (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh pada *turnover* karyawan. *Turnover* adalah kondisi karyawan meninggalkan perusahaan atau adanya pergantian karyawan secara sukarela yang terjadi ketika karyawan dengan sukarela meninggalkan abatnya, maupun secara tidak sengaja yang terjadi ketika karyawan diberhentikan dari jabatannya. *Turnover* merupakan permasalahan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Mendis dan Weerakkody (2017) mengemukakan bahwa *turnover* dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah gaji. Pemberian gaji yang baik dan adil dapat mengurangi adanya *turnover*. Tingkat *turnover* para pekerja RM Terapung Minahasa Utara dapat dilihat pada Tabel 2, diperoleh dari perhitungan dengan rumus:

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam setahun}}{(\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{jumlah karyawan akhir tahun})} \times 100\% \quad (1)$$

Tabel 2 Tingkat *turnover* pekerja RM Terapung tahun 2019-2022

Tahun	Σ karyawan awal	Σ karyawan masuk	Σ karyawan keluar	Σ karyawan akhir	Persentase <i>turnover</i> karyawan (%)
2019	28	6	3	31	10,17
2020	31	5	17	19	68
2021	19	8	7	20	35,90
2022	20	9	4	25	17,78

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada RM Terapung Minahasa Utara, tingkat *turnover* karyawan RM Terapung Minahasa Utara dari tahun ke tahun melebihi 10%. Angka tersebut dinilai tinggi berdasarkan pernyataan Sakinah (2008) bahwa tingkat *turnover* dinyatakan tinggi apabila persentase yang dihasilkan setiap tahun lebih dari 10%, dan Harris (2005) menyatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan yang dapat ditolerir setiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun, maka persentase *turnover* dinilai terlalu tinggi. Tingkat *turnover* karyawan disebabkan oleh pihak RM Terapung yang belum mampu memberikan gaji para pekerja yang setara dengan upah minimum. Tidak stabilnya omset pada tahun 2019 menyebabkan badan usaha memberi upah para pekerja dibawah UMP (Upah Minimum Provinsi) Sulawesi Utara. Lalu pada tahun 2020, terdapat kenaikan tingkat *turnover* yang signifikan disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang mengakibatkan berkurangnya para pengunjung RM Terapung Sulawesi Utara sehingga belum dapat memberikan kompensasi setara upah minimum pada tahun berlaku. Kondisi pemberian kompensasi tersebut terus berlanjut pada tahun 2021 dengan kondisi tingkat *turnover* yang menurun serta jumlah karyawan akhir yang meningkat dibanding 2021 karena masih terdampak oleh pandemi Covid-19. Adanya penambahan bangunan gazebo kayu menyebabkan omset usaha terpakai sehingga RM Terapung Sulawesi Utara kembali belum dapat memberikan upah setara UMP Sulawesi Utara tahun 2022. Besaran UMP Sulawesi Utara telah ditetapkan dan diatur dalam Keputusan Gubernur Sulawesi Utara No.375 Tahun 2021 tentang Upah Minimum Provinsi Sulawesi Utara Tahun 2022 tidak mengalami kenaikan atau sama dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

tahun 2021 yaitu sebesar Rp3.310.723,00, serta besaran UMK 14 kota dan kabupaten di Sulawesi Utara termasuk Kabupaten Minahasa Utara mengikuti besaran UMP atau sama dengan UMP Sulawesi Utara. Selain itu, terdapat 88% pekerja yang mendapatkan gaji dibawah upah minimum. Kondisi tersebut dapat diperbaiki dengan merancang sistem kompensasi ideal sesuai kemampuan finansial RM Terapung Minahasa Utara, dengan mempertimbangkan besaran kompensasi lainnya selain gaji pokok.

Kompensasi memiliki peranan penting dalam mempertahankan sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan) dan merupakan potensi yang merupakan aset berfungsi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan tujuannya (Sadikin *et al.* 2020). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga harus setara dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan, agar karyawan tidak ragu untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Manajemen kompensasi yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik tentunya membantu perusahaan mempertahankan karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan. Tanpa kompensasi yang layak dan memadai, karyawan merasa tidak puas, berkinerja buruk, menimbulkan keluhan yang dapat mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Adapun jenis kompensasi yang diberikan RM Terapung Minahasa Utara kepada karyawannya yaitu gaji pokok, upah, bonus, insentif, tunjangan cuti berbayar dan asuransi kesehatan.

Penelitian pada RM Terapung Minahasa Utara mengenai sistem kompensasi dapat mewakili pendapatan yang diterima oleh tenaga kerja pada industri makanan dan minuman di Minahasa Utara yang dirancang sesuai dengan nilai pekerjaan. Perancangan sistem kompensasi pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode *job value* (nilai pekerjaan) dengan memberikan kompensasi kepada para karyawan sesuai dengan hasil penilaian, pembobotan, perhitungan *job value*, dan pengelompokan jabatan berdasarkan faktor-faktor penetapan kompensasi (compensable factors) yang ditetapkan oleh pihak RM Terapung Minahasa Utara. Pihak RM Terapung Minahasa Utara butuh merancang sistem kompensasi sesuai penilaian terhadap keahlian, jabatan, dan kinerja setiap karyawan dengan 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 sesuai kemampuan finansial RM Terapung Minahasa Utara. Penelitian mengenai perancangan kompensasi bagi para karyawan di RM Terapung Minahasa Utara menjadi salah satu penelitian yang dapat berkontribusi pada industri makanan dan minuman di Sulawesi Utara, sebab belum terdapat penelitian serupa di Kabupaten Minahasa Utara dan Provinsi Sulawesi Utara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem kompensasi aktual yang diterapkan di RM Terapung Minahasa Utara?
2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan kompensasi (compensable factors) yang diterapkan RM Terapung Minahasa Utara?

3. Bagaimana penerapan sistem kompensasi yang ideal sesuai kemampuan finansial RM Terapung Minahasa Utara?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi sistem kompensasi aktual yang diterapkan di RM Terapung Minahasa Utara
2. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan kompensasi (compensable factors) untuk diterapkan RM Terapung Minahasa Utara
3. Merancang penerapan sistem kompensasi yang ideal sesuai kemampuan finansial RM Terapung Minahasa Utara.

1.4 Manfaat

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan dalam menentukan sistem kompensasi yang ideal, serta memberikan referensi, informasi dan ilmu untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang serupa.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini berfokus pada perancangan sistem kompensasi berbasis *job value* yang meliputi kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok dan kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan tidak tetap (Mondy dan Martocchio 2016) yaitu tunjangan makan.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

Menurut Dessler (2017) kompensasi adalah segala penghargaan yang dibayarkan langsung maupun tidak langsung oleh pemberi kerja kepada karyawan atas hasil kerja yang diberikan karyawan. Kemudian menurut Kartika *et al.* (2016) kompensasi diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan. Selanjutnya Mondy dan Martocchio (2016) juga menyatakan bahwa kompensasi merupakan total semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa terhadap kinerja yang telah dilakukan karyawan. Kompensasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial.

Kompensasi finansial terbagi atas dua bagian yaitu finansial langsung dan finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung mencakup bayaran yang diterima seseorang berupa gaji, upah, bonus, dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan mencakup berbagai penghargaan yang diterima karyawan secara tidak langsung seperti cuti berbayar dan asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi non-finansial terdiri dari kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang menantang dan menyenangkan, lingkungan kerja berupa lingkungan kerja fisik dan/atau lingkungan psikologis tempat seseorang tersebut bekerja yang terdiri dari kondisi kerja, kebijakan yang adil, manajer serta karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan dan fleksibilitas pekerjaan seperti waktu kerja yang fleksibel, minggu kerja dipadatkan, pembagian pekerjaan, kerja paruh waktu, pembagian jabatan, dan telekomunikasi. Adapun tujuan dari pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2017) yakni menciptakan serta menjalin ikatan kerja sama antar atasan dengan para karyawan, menciptakan kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi yang memenuhi kebutuhan hidup karyawan, memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi terbaiknya, meminimalisir peningkatan *turnover*, dan meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam menaati peraturan-peraturan yang berlaku saat melakukan pekerjaannya. Pemberi kerja dapat menentukan besaran gaji yang diberikan kepada karyawan menggunakan konsep kompensasi 3P (Pay for Person, Position, Performance).

2.1.1. Konsep Sistem Kompensasi 3P (Pay for Person, Position, Performance)

Mohanta (2013) menjelaskan bahwa terdapat konsep 3P dalam menentukan dan menyusun besaran kompensasi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu *pay for person*, *pay for position*, dan *pay for performance*, berikut penjelasannya:

1. *Pay for Person*

Pay for person merupakan sistem kompensasi yang mengacu pada keahlian dan pengalaman yang diwajibkan pada suatu jabatan.

2. *Pay for Position*

Pay for position merupakan kebijakan kompensasi yang mengacu pada standar yang berlaku disuatu jabatan, atau keterampilan karyawan yang telah memenuhi persyaratan suatu jabatan.

3. *Pay for Performance*

Pay for performance merupakan penetapan kompensasi yang mengacu pada capaian kinerja karyawan terhadap capaian target yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, perusahaan akan memberikan insentif kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Menurut Kadarisman (2012), jika pemberian kompensasi karyawan adalah berupa gaji, maka hendak dirancang sistem penggajian yang didasarkan pada nilai jabatan (job value). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, penyusunan struktur gaji disusun berdasarkan pengelompokan jabatan dengan tugas yang sama atau berkaitan, dan memudahkan pemberi kerja dalam menentukan besaran gaji yang akan diberikan kepada karyawan. Dengan demikian, maka sistem penggajian tersebut mampu merepresentasikan mudah atau sukar dan ringan atau beratnya tugas pekerjaan, besar atau kecil risiko pekerjaan, peringkat (ranking), serta gaji atau harga suatu jabatan (Hasibuan 2005).

2.2 Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menilai besar atau kecilnya bobot relatif dari suatu jabatan (kompensasi yang diinginkan oleh perusahaan yang tertulis dalam uraian pekerjaan) yang ada dalam suatu organisasi (Kartika *et al.* 2016). Adapun Mondy dan Martocchio (2016) menyatakan bahwa evaluasi pekerjaan adalah proses menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya untuk menetapkan perbedaan kompensasi yang sesuai melalui pembenahan dan perancangan kompensasi dengan menghilangkan ketidaksesuaian yang ada karena struktur kompensasi yang tidak logis. Hal tersebut berarti semakin suatu pekerjaan sukar dilakukan, berat, uraian tugas jabatan yang banyak, berisiko dan tanggung jawab yang besar, maka gaji yang diberi untuk suatu jabatan juga semakin besar, tetapi sebaliknya, apabila pekerjaan mudah, ringan, berisiko kecil, uraian tugas jabatan yang sedikit dan tanggung jawab kecil, maka gaji yang diberi untuk suatu jabatan juga semakin kecil. Dengan demikian, evaluasi jabatan merupakan suatu proses pada lingkup manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penetapan nilai jabatan (job value) yang digunakan untuk menetapkan sistem penggajian menggunakan metode berhimpit (*adhered*) dan sistem penggajian menggunakan metode tumpang tindih (*overlapping*). Terdapat tiga metode yang digunakan untuk melakukan evaluasi jabatan, yaitu:

1. Metode Poin (Point System Method)

Tahap pertama dalam mengevaluasi jabatan adalah melakukan penetapan nilai numerik oleh penilai atau disebut dengan metode poin untuk faktor-faktor pada setiap jabatan, sehingga diperoleh penilaian kuantitatif dari nilai relatif suatu jabatan (Mondy dan Martocchio 2016). Metode ini sering digunakan oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang maju karena membantu perusahaan dalam mengatur kebutuhan objektivitas dalam menyusun kebijakan yang berhubungan dengan kebijakan kompensasi.

2. Metode Perbandingan Faktor (Pairwise Comparison)

Tahap kedua dalam mengevaluasi pekerjaan adalah mengukur, menilai kedudukan dan kontribusi karyawan dalam tugas pekerjaan yang dilakukan melalui berbagai faktor yang digunakan sebagai dasar dalam penetapan gaji (*compensable factors*). Pemangku jabatan dalam perusahaan maupun badan

usaha turut dilibatkan dalam menentukan *compensable factors* yang tepat untuk digunakan. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan ketika menentukan *compensable factors*, diantaranya *Hay System*, *CRG System*, *Mercer*, serta *Watson Wyatt*, dan pada penelitian ini menggunakan metode *Hay System* sebagai acuan dalam melakukan evaluasi prestasi kerja setiap jabatan pada RM Terapung Minahasa Utara karena metode ini bersifat fleksibel dalam menggunakan faktor-faktor penetapan gaji dengan menjabarkan tingkatan atau *Level* setiap faktor dan objektif dalam memberikan penilaian atau pembobotan setiap jabatan. *Hay System* adalah metode evaluasi prestasi kerja dari suatu jabatan dan memiliki tiga faktor yang bertujuan meningkatkan prestasi pada masing-masing jabatan melalui pembobotan pada berbagai sub faktor yang terdapat di setiap faktor yang diperoleh dari analisis deskriptif jabatan dan spesifikasi jabatan dengan teknik wawancara (Marsetiyasari dan Hariyanto 2022). Faktor-faktor tersebut meliputi:

- Faktor *Know-How*: Hal-hal yang dibutuhkan sebagai standar dari pekerja yang kompeten seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman.
- Faktor *Problem Solving*: Pemikiran yang dibutuhkan oleh suatu jabatan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, menalar dan menciptakan, yang bertujuan menarik kesimpulan dalam menyelesaikan masalah.
- Faktor *Accountability*: Kebebasan pemegang jabatan dalam bertindak dengan mengarahkan semua sumber daya manusia untuk memberi pengaruh serta bertanggung jawab terhadap segala keputusan dan tindakan (Korn Ferry 2017).

Tujuan pembobotan *Hay System* yaitu untuk mengetahui faktor yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja pada masing-masing jabatan. *Hay System* merupakan metode yang bersifat objektif dalam mengukur jabatan-jabatan serta memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. *Hay System* menggunakan beberapa faktor beserta definisinya, dan dijabarkan melalui tingkatan atau *Level* yang terdapat pada setiap faktor (Purnama *et al.* 2018).

3. Metode Pengelompokan Jabatan (Job Grading)

Tahap ketiga dalam mengevaluasi jabatan adalah melakukan pengelompokan jabatan dengan menentukan *Grade* atau kelas setiap jabatan ke dalam suatu kelompok. Kelompok-kelompok ini disebut *Grade* jika berisi jabatan yang memiliki tugas pekerjaan yang sama, dan disebut tingkatan atau *Level* jika berisi pekerjaan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.

2.3 Struktur Gaji

Bachrun (2019) mengemukakan bahwa penyusunan struktur gaji adalah hasil dari evaluasi dan spesifikasi jabatan untuk sistem penggajian yang diterapkan suatu perusahaan atau pemberi kerja. Daftar gaji karyawan perlu didata secara rinci dan dikelompokkan sesuai besaran gaji yang diterima dan tingkat kelompok jabatan (job grade) agar memudahkan pemberi kerja dalam menentukan skala gaji setiap kelompok jabatan. Dengan demikian, badan usaha dapat mendata segala uraian tugas pekerjaan setiap jabatan sehingga dihasilkan bobot, nilai, dan tingkatan masing-masing jabatan yang tersusun dengan baik. Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker) Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 tentang struktur dan skala gaji, struktur gaji adalah susunan tingkat gaji dari terendah sampai tertinggi atau sebaliknya dari tertinggi sampai terendah, ditunjukkan dengan

jumlah bobot yang sama dalam satu kelompok jabatan. Sedangkan, skala gaji adalah kisaran nilai nominal gaji menurut kelompok jabatan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pihak perusahaan dalam menyusun dan menetapkan skala gaji (Bachrun 2011).

Penyusunan struktur gaji dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu struktur organisasi, kemampuan dan kebijakan perusahaan, rumpun atau kelompok jabatan, masa kerja, posisi gaji pekerja terhadap struktur skala gaji, dan kemampuan kerja yang dijadikan standar atau syarat dalam suatu jabatan. Dalam hal ini, penyesuaian struktur gaji yang baru tidak boleh mengalami penurunan gaji karena akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Untuk mengukur struktur gaji dapat dilihat dari dua hal yaitu *range spread* dan *mid to mid*. *Range spread* atau disebut juga rentang gaji adalah selisih antara gaji tertinggi dan terendah di setiap kelompok atau rumpun jabatan. Sedangkan *mid to mid* adalah persentase yang menunjukkan nilai rata-rata antara gaji maksimum dan minimum atau perbedaan antara nilai titik tengah dan kisaran gaji rumpun jabatan di bawahnya (Schuler dan Jackson 2000).

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasari beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dan menjadi referensi bagi penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Rekapitulasi penelitian terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Metode	Hasil
1	(Herdianto 2022)	Analisis dan Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis <i>Job Value</i> pada CV <i>Sevenbrave Industries</i> Sumedang	<i>Adhered</i> dan <i>Overlapping</i>	Sistem kompensasi ideal yang direkomendasikan peneliti untuk diterapkan CV <i>Sevenbrave Industries</i> Sumedang adalah sistem kompensasi metode <i>overlapping</i> (tumpang tindih) dan mengutamakan karyawan dengan gaji dibawah standar UMP. <i>Compensable factors</i> yang digunakan adalah pengalaman kerja, pendidikan, kemampuan manajerial, tantangan berpikir, pengambilan keputusan, konsekuensi kesalahan, kebebasan bertindak, usaha fisik, dan kompleksitas kerja.
2	(Hairani et al. 2021)	Analisis Perancangan <i>Job Value</i> Pekerja UKM CV Yogitas	<i>Adhered</i> dan <i>Overlapping</i>	Hasil yang diperoleh adalah sistem kompensasi <i>adhered</i> memiliki selisih kenaikan terkecil terhadap gaji pokok dibandingkan dengan sistem kompensasi <i>overlapping</i> . Sistem kompensasi yang tepat diterapkan UKM CV Yogitas yakni sistem kompensasi <i>overlapping</i> , karena memberikan hasil rentang gaji yang lebih lebar sehingga kenaikan gaji

Tabel 3 Rekapitulasi penelitian terdahulu (*lanjutan*)

No	Peneliti/ Tahun	Judul penelitian	Metode	Hasil
				tidak terlalu signifikan dan total gaji yang dihasilkan oleh metode <i>overlapping</i> sebesar 23% dari persentase alokasi omset yang berarti masih dalam persentase alokasi gaji yang ditetapkan oleh CV Yogitas yaitu 20%-30% dari omset. <i>Compensable factors</i> yang digunakan yaitu pendidikan, pengalaman bekerja, kreativitas, upaya visual, integritas, kecekatan, kerja sama, situasi kerja, tanggung jawab atas sumber daya fisik, dan tanggung jawab atas bahan dan produk.
3	(Masthura 2018)	Penggunaan Metode Job Value dalam Perancangan Sistem Kompensasi pada CV Pesona Rasa Depok	<i>Adhered</i> dan <i>Overlapping</i>	Sistem kompensasi yang tepat untuk CV Pesona Rasa adalah sistem kompensasi <i>overlapping</i> karena memiliki selisih terkecil dengan total gaji aktual. <i>Compensable factors</i> yang digunakan yaitu pengalaman bekerja, keahlian, kemampuan berkomunikasi, kompleksitas kerja, pemecahan masalah, inisiatif, dan tanggung jawab.
4	(Regina dan Kartika 2016)	Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Momo Milk Barn Bogor	Penggolongan dan Tanpa Peggolongan	Sistem kompensasi ideal pada Momo Milk Barn Bogor adalah menggunakan sistem kompensasi tanpa adanya penggolongan, karena biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan sistem kompensasi yang ideal lebih sedikit dibandingkan menggunakan sistem kompensasi dengan penggolongan. <i>Compensable factors</i> yang digunakan adalah pengalaman, tanggung jawab supervisi, konsekuensi kesalahan, pengaruh hasil kerja, pemecahan masalah, kondisi lingkungan kerja dan tingkat kemandirian.

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 3 yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu dengan beragam sistem kompensasi yang dinilai ideal dan tepat untuk diterapkan sesuai dengan kesanggupan suatu badan usaha, yaitu menggunakan sistem kompensasi *overlapping* karena hasil rentang gaji yang lebih lebar, sehingga kenaikan gaji tidak terlalu signifikan dan memiliki selisih terkecil dengan total gaji aktual, serta menggunakan sistem kompensasi tanpa penggolongan karena biaya yang dikeluarkan lebih sedikit. Selain itu, faktor kompensasi yang digunakan dalam penetapan besaran gaji pada penelitian terdahulu sangat beragam dan dipilih sesuai dengan kebutuhan setiap badan usaha maupun industri. Penyesuaian sistem

kompensasi metode *overlapping* maupun tanpa penggolongan dan penggunaan faktor kompensasi dapat memberikan pembenahan serta menjadi masukan bagi sektor industri agar lebih tepat dan sesuai dalam merancang sistem kompensasi.

Persamaan penelitian ini dengan keempat penelitian terdahulu, yaitu penerapan *job value* sebagai dasar perancangan sistem kompensasi, sedangkan perbedaan penelitian ini dari penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada objek dan lokasi penelitian, penelitian ini mengambil objek pada sektor usaha kuliner yaitu RM Terapung Minahasa Utara yang ada di Sulawesi Utara, penerapan *compensable factors*, struktur gaji yang telah ditetapkan sebelumnya, serta metode perancangan gaji yang lebih rinci pada setiap *range* metode *adhered* maupun *overlapping*.

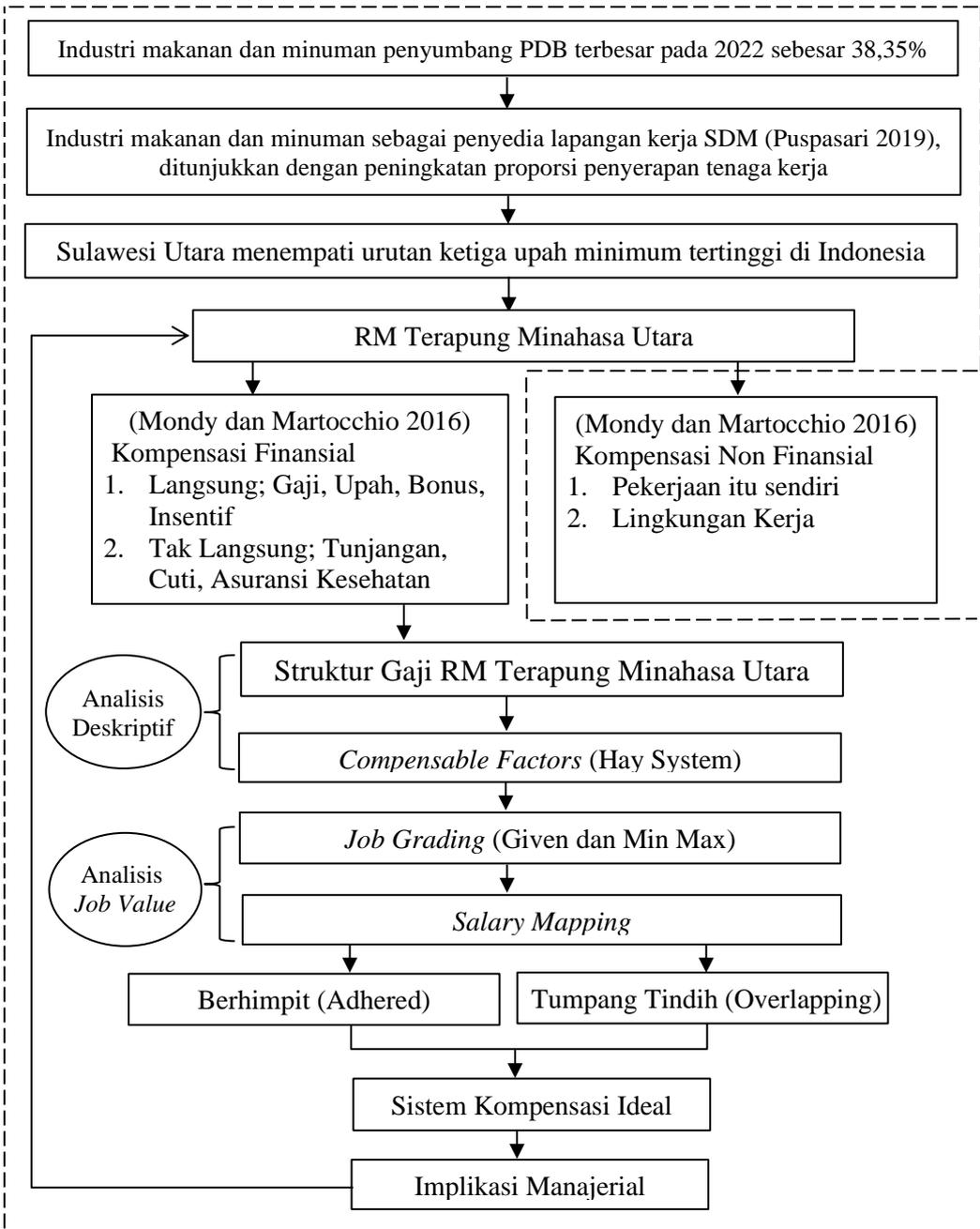
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

III METODE

3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini diawali dengan dampak yang diberikan industri makanan dan minuman sebagai penyumbang PDB terbesar pada tahun 2022 serta berperan sebagai penyedia lapangan kerja sumber daya manusia yang harus diimbangi dengan pemberian upah minimum yang berlaku, sehingga output yang dihasilkan adalah perancangan sistem kompensasi yang ideal yang adil, baik, dan tepat untuk diterapkan pada pelaksanaan RM Terapung Minahasa Utara. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Kerangka pemikiran

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2023 sampai dengan bulan April 2023 di RM Terapung Minahasa Utara yang berada di Jalan Sukur-Likupang, Minahasa Utara, Sulawesi Utara, dengan mengambil sampel yaitu populasi atau seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara sebagai responden. Jangka waktu tersebut digunakan untuk memperoleh informasi dan data-data lain yang mendukung topik penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Siyoto (2015) menyatakan bahwa data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diperoleh peneliti dari sumber datanya secara langsung. Pengambilan data primer penelitian ini bersumber dari analisis faktor terpenting serta sub faktor jabatan yang berpengaruh sebagai dasar penetapan kompensasi (*compensable factors*) dan pembobotan setiap jabatan melalui wawancara terstruktur dan diskusi terfokus atau sering disebut FGD (*focus group discussion*) dengan pakar yang dipilih oleh peneliti yaitu *general manager* dan *manager finance* karena dianggap paling memahami dan menguasai keseluruhan kondisi perusahaan seperti *turnover*, tugas pada masing-masing jabatan, dan sistem penggajian RM Terapung Minahasa Utara. Para pakar sebagai narasumber ditentukan berdasarkan penilaian peneliti karena dinilai dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti dalam mengetahui dan memahami sistem kompensasi di RM Terapung Minahasa Utara. Faktor kunci dalam penetapan kompensasi dapat menggunakan skala *ranking*, yaitu skala penilaian yang mengharuskan narasumber memberikan peringkat relatif pada setiap jabatan (Sekaran dan Bougie 2017).

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti tidak langsung dari sumber datanya (Raihan 2017). Peneliti dapat memperoleh data sekunder dari data yang telah diolah oleh lembaga resmi maupun pihak lain diluar objek penelitian (Amir *et al.* 2009). Lebih lanjut, Arikunto (2013) mengatakan bahwa data sekunder yang diperoleh berupa catatan, notulen diskusi, tabel, foto, rekaman video, dan dokumen-dokumen lain yang dapat melengkapi data primer. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian berupa gambaran umum, struktur jabatan, data kompensasi dan data *turnover* karyawan RM Terapung Minahasa Utara serta data Biro Pusat Statistik (BPS), artikel, dokumen, skripsi, tesis, jurnal nasional, jurnal internasional, dan buku yang relevan dengan penelitian.

3.4 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel atau biasa disebut *sampling* merupakan proses memilih sejumlah anggota populasi yang memiliki karakteristik tertentu untuk mewakili populasi dalam penelitian (Handayani 2020). Teknik penarikan dan pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *sampling* jenuh, dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono 2017, 2019). Peneliti memilih seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara berjumlah 25 karyawan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Metode Analisis dan Pengolahan Data

Metode analisis dan pengolahan data yang digunakan dalam perancangan sistem kompensasi berbasis *job value* pada RM Terapung Minahasa Utara adalah analisis deskriptif, metode poin, *job grading*, analisis pemetaan gaji, dan penyesuaian dengan *overlapping* ataupun *adhered*. Pengolahan data juga dilakukan dengan bantuan aplikasi pengolah angka dan data yaitu *Ms. Excel 2016*. Data yang telah dikumpulkan, diubah terlebih dahulu menjadi tabel dan grafik untuk memudahkan penarikan kesimpulan dalam proses analisis hingga pengolahan data.

1. Analisis Deskriptif

Menurut (Istijanto 2010), analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk memberi gambaran suatu kumpulan data mentah menjadi informasi yang lebih sederhana dan mudah dipahami. Selain itu, menurut Sugiyono (2017) metode analisis deskriptif dilakukan dengan mengumpulkan dan mendeskripsikan permasalahan pada objek penelitian sehingga menginterpretasikan kesimpulan data penelitian.

2. Metode Poin (Point System)

Menurut (Mondy dan Martocchio 2016), para penilai memberikan angka relatif untuk setiap faktor jabatan, dan hasil penjumlahan dari nilai-nilai tersebut digunakan sebagai penilaian kuantitatif dari nilai relatif jabatan. Berikut adalah langkah-langkah untuk menggunakan metode poin:

- a. Menentukan kelompok jabatan atau rumpun jabatan untuk dijadikan pertimbangan dalam sistem kompensasi.
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor kompensasi (*compensable factors*) untuk mengukur nilai relatif jabatan. Faktor-faktor tersebut merupakan dasar penetapan nilai yang digunakan untuk mengevaluasi jabatan. Terdapat tiga indikator utama dalam evaluasi jabatan menurut Korn Ferry (2017) yaitu *know-how*, *problem solving*, dan *accountability*. Faktor-faktor tersebut perlu diberi bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya.
- c. Menentukan bobot faktor berdasarkan kepentingan relatif jabatan yang dievaluasi. Pembobotan dilakukan menggunakan metode perbandingan berpasangan atau sering disebut metode *pairwise comparison* dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya. Ramík (2020) menjelaskan bahwa metode *pairwise comparison* merupakan proses evaluasi faktor yang lebih diutamakan dan lebih penting dibanding faktor lainnya.
- d. Menentukan nilai berdasar *Level compensable factors* sesuai kepentingan pada setiap jabatan.
- e. Memperoleh jumlah poin atau *job value* dari hasil perkalian nilai dan bobot *compensable factor* setiap jabatan dan menjumlahkan hasil perkalian tersebut pada setiap jabatan.

3. Pengelompokan Jabatan (Job Grading)

Pengelompokan jabatan (*job grading*) adalah metode penyusunan setiap jabatan yang dilakukan oleh pakar dengan mengkategorikan setiap jabatan ke dalam suatu kelompok yang memiliki penjabaran tugas serta tanggung jawab yang sama dan berkaitan satu sama lain (Dessler 2017). Dua metode yang digunakan dalam pengelompokan jabatan (*job grading*) antara lain:

a. Metode *Given System*

Jarak antar *Grade* dapat diperoleh dengan menentukan jarak antara *Grade* menggunakan rumus:

$$Range\ point = \frac{nilai\ max - nilai\ min}{jumlah\ grade\ yang\ diinginkan} \quad (2)$$

b. Metode *Min Max*

Penggunaan metode *min max* pada perancangan *job grading* adalah dimulai dari nilai minimum yaitu nilai terendah dari setiap *Grade* sampai dengan nilai minimum pada *Grade* selanjutnya. Nilai maksimum pada *Grade* dapat diperoleh menggunakan rumus:

$$Jarak\ antar\ grade = [(nilai\ minimum \times 17,6\%) + nilai\ dari\ grade\ selanjutnya] \quad (3)$$

Kemudian, hasil tersebut dijadikan nilai maksimum dan menjadi nilai minimum pada *Grade* selanjutnya. Begitu pula untuk kolom selanjutnya yaitu mengikuti cara tersebut.

4. Pemetaan Gaji (*Salary Mapping*)

Analisis *salary mapping* dilakukan untuk mengetahui persentase *range spread* dan *mid to mid* gaji dari satu *Grade* jabatan ke *Grade* jabatan lainnya (Regina dan Kartika 2016). Analisis *salary mapping* akan memperoleh nilai *mid point*, *range spread* dan *mid to mid*. Berikut adalah rumus-rumusny:

a. *Mid point*

$$= \frac{total\ gaji\ pokok\ aktual\ suatu\ jabatan}{total\ karyawan\ suatu\ jabatan} \quad (4)$$

b. *Range spread*

$$= \frac{gaji\ max\ suatu\ jabatan - gaji\ min\ suatu\ jabatan}{gaji\ min\ gaji\ suatu\ jabatan} \quad (5)$$

c. *Mid to mid*

$$= \frac{gaji\ mid\ point\ jabatan - gaji\ mid\ point\ di\ bawahnya}{gaji\ mid\ point\ di\ bawahnya} \quad (6)$$

Setelah memperoleh hasil *range spread* dan *mid to mid*, langkah selanjutnya adalah melakukan penyesuaian dengan membandingkan persentase antara *range spread* dengan *mid to mid*. Struktur gaji dikatakan ideal ketika nilai *range spread* lebih besar dari nilai *mid to mid*. Jika nilai *range spread* lebih kecil dari nilai *mid to mid* atau lebih besar dari *mid to mid* namun rentang terlalu jauh, maka harus dilakukan pembenahan *salary mapping* dan perancangan sistem kompensasi melalui dua cara, yaitu berhimpit (*adhered*) dan tumpang tindih (*overlapping*) agar didapatkan hasil kompensasi yang ideal (Mondy dan Martocchio 2016).

5. Penyesuaian (*Adjusting*)

Setelah memperoleh hasil *range spread* dan *mid to mid*, langkah selanjutnya adalah melakukan penyesuaian struktur gaji yang ada dengan kondisi ideal, dengan membandingkan persentase *range spread* dengan *mid to mid*. Struktur gaji dapat dinyatakan ideal ketika nilai *range spread* lebih besar dari nilai *mid to mid*. Jika nilai *range spread* lebih kecil dari nilai *mid to mid*, maka harus dilakukan pembenahan dan perancangan sistem kompensasi melalui dua cara, yaitu berhimpit (*adhered*) dan tumpang tindih (*overlapping*) (Mondy dan Martocchio 2016).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum RM Terapung Minahasa Utara

RM Terapung Minahasa Utara adalah salah satu usaha dibidang kuliner yang berlokasi di desa Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Sulawesi Utara, tepatnya di Jalan Sukur menuju Likupang, satu dari lima daerah pariwisata super prioritas di Indonesia. Kabupaten Minahasa Utara merupakan lokasi yang strategis karena berada di antara dua kota, yaitu Manado dan Bitung RM Terapung Minahasa Utara didirikan pada tahun 2005 oleh Bapak Johanis Kaurow dan Ibu Fonny Magdalena dengan menggunakan nama RM Anugerah, lalu pada tahun 2006 RM Anugerah melakukan perubahan nama menjadi RM Terapung Minahasa Utara dengan bertujuan mudah diingat, mencuri perhatian dan dicari konsumen, memberi keunikan serta memberi perbedaan dibanding kompetitor lainnya sehingga diharapkan mampu menghadapi persaingan usaha di tengah pertumbuhan usaha bidang kuliner yang terus meningkat. Produk-produk kuliner yang dihasilkan oleh RM Terapung Minahasa Utara tersedia dalam bentuk beberapa paket makanan yang disertai nasi, sayur kangkung, rica bakar dan dabu-dabu di setiap paket dengan berbagai ukuran mulai dari kecil, sedang, besar seperti paket ikan mujair bakar, mujair goreng, mujair woku, mujair kuah asam, paket ikan mas bakar dan goreng, serta paket rahang ikan tuna yang dapat dipesan dan dinikmati sesuai selera konsumen. Rasa sambal atau yang disebut dengan rasa rica bakar adalah khas dari RM Terapung Minahasa Utara yang dikenal dan familiar di telinga masyarakat Kabupaten Minahasa Utara. Selain produk makanan, produk-produk minuman yang dijual antara lain air mineral, berbagai jus buah, teh, dan kopi. Penjualan produk dilakukan secara *offline* dengan pembelian langsung di tempat, serta memesan secara *online* melalui telepon untuk melakukan reservasi maupun pengantaran pesanan ke tempat tertentu sesuai permintaan sehingga konsumen atau tidak perlu datang ke rumah makan

RM Terapung Minahasa Utara pada tahun pertama beroperasi masih layaknya rumah makan sederhana yang memiliki satu pondok; berisi 6 meja makan, yang masing-masing meja memiliki kapasitas tempat duduk 4 sampai 5 orang. Seiring berjalannya waktu, semakin banyak juga pelanggan baru dan konsumen yang setia, sehingga rumah makan ini melakukan penambahan bangunan untuk perluasan usahanya. Penambahan bangunan baru pertama kali dilakukan pada 2011 yang dibangun di depan bangunan lama dengan membangun 1 pondok baru sehingga kedua pondok tersebut menjadi 1 pondok besar yang terlihat lebih memanjang dibanding sebelumnya. Berselang empat tahun, RM Terapung Minahasa Utara melakukan penambahan bangunan baru/penambahan bangunan yang kedua kali pada 2017, dengan membangun 1 ruangan kecil untuk kasir dan 1 pondok besar berisi 7 meja makan. Tak hanya itu, RM Terapung Minahasa Utara melakukan kembali penambahan bangunan baru untuk ketiga kalinya pada 2022, dengan membangun 3 pondok kecil yang masing-masing pondok berisi 1 meja dan 2 gazebo yang masing-masing berisi 1 meja.

RM Terapung Minahasa Utara memiliki 25 karyawan yang terdiri dari jabatan *general manager*, *manager finance*, *staff finance*, *cashier*, juru bakar ikan, *senior chef*, *junior chef*, pengadaan barang, pelayan, dan *dishwasher*. RM Terapung Minahasa Utara dalam praktiknya berusaha untuk terus mempertahankan rasa khas dari sambalnya atau yang sering disebut rica bakar, juga memberikan pelayanan

terbaiknya agar tetap unggul dari kompetitor, dan menerapkan strategi pemasaran ‘5 gratis 1’ yang berarti setiap pembelian 5 paket akan mendapat gratis 1 paket, begitupun dengan pesanan setiap paket kelipatan 5.



Gambar 4 Spanduk RM Terapung Minahasa Utara

4.2 Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara sebanyak 25 orang karyawan yang terdiri dari *general manager*, *manager finance*, *assistant manager finance*, *cashier*, juru bakar ikan, *senior chef*, *junior chef*, pengadaan barang, pelayan, dan *dishwasher*. Adapun karakteristik responden yang terdiri dari jabatan, jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4.

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 4 Karakteristik responden

Jabatan	Jenis Kelamin		Usia (tahun)			Lama Bekerja (tahun)		
	Pria	Wanita	<25	25-35	>35	<5	5-10	>10
General Manager		1			1			1
Manager Finance		1			1		1	
Assistant Manager Finance		1		1			1	
Cashier		1		1		1		
Juru Bakar Ikan	4			3	1	3	1	
Senior Chef	1	2		3		1	2	
Junior Chef	1	1	1	1		2		
Pengadaan Barang	2			2		2		
Pelayan	4	4	6	2		6	2	
Dishwasher	2		1	1		1	1	
Jumlah	14	11	8	14	3	16	8	1
TOTAL		25		25			25	

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh hasil survei bahwa jumlah karyawan pria sebanyak 14 orang yang terdapat pada jabatan *manager finance*, juru bakar ikan, *senior chef*, *junior chef*, pengadaan barang, pelayan, dan *dishwasher*, sedangkan karyawan wanita sebanyak 11 orang yang terdapat pada jabatan *general manager*, *assistant manager finance*, *cashier*, *senior chef*, *junior chef*, dan pelayan. Terdapat jumlah karyawan pria yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan wanita, sebab tugas pekerjaan beberapa jabatan seperti juru bakar ikan, pengadaan barang, dan *dishwasher* adalah pekerjaan yang berat dan membutuhkan fisik yang kuat. Hasil survei berikutnya pada karakteristik usia, terdapat 8 karyawan yang berusia di bawah 25 tahun, 14 karyawan berusia dalam rentang umur 25 tahun hingga 35 tahun, dan 3 karyawan berusia di atas 35 tahun. Jumlah karyawan terbanyak didominasi pada rentang umur 25 tahun hingga 35 tahun karena karyawan diperlukan adalah karyawan yang berpengalaman dan ahli dalam mengerjakan tugas jabatannya, sehingga dibutuhkan karyawan dengan usia produktif. Hasil survei karakteristik responden berikutnya adalah lama bekerja karyawan. Jumlah karyawan terbanyak pada karakteristik lama bekerja adalah sebanyak 16 karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun, sebab terjadinya pergantian karyawan atau terjadinya *turnover* karyawan setiap tahunnya akibat pemberian kompensasi yang tidak ideal. Selain itu terdapat beberapa karyawan tetap sebanyak 8 karyawan yang bekerja antara 5 sampai 10 tahun dan 1 karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun.

4.3 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 bulannya adalah sebesar Rp 51.110.000,00 atau sebesar 22,55% dari omset. Terdapat dua sistem penggajian

pada RM Terapung Minahasa Utara yaitu gaji bulanan dan upah harian. Upah harian hanya untuk karyawan yang berperan membantu atau menggantikan sementara posisi jabatan yang belum diisi oleh karyawan baru. Pemberian gaji semua karyawan dibayarkan setiap tanggal 1. Selain sistem gaji bulanan, RM Terapung Minahasa Utara memberikan sistem kas bon setiap tanggal 15 kepada karyawan yang ingin meminta upahnya, dan total upah bulanan yang akan dibayarkan pada tanggal 1 akan dikurangi sesuai jumlah yang diterima saat kas bon. Berdasarkan hasil wawancara terstruktur yang dilakukan dengan 25 karyawan RM Terapung Minahasa Utara, diperoleh data gaji pokok dan perhitungan persentase terhadap UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara 2022 (Tabel 5).

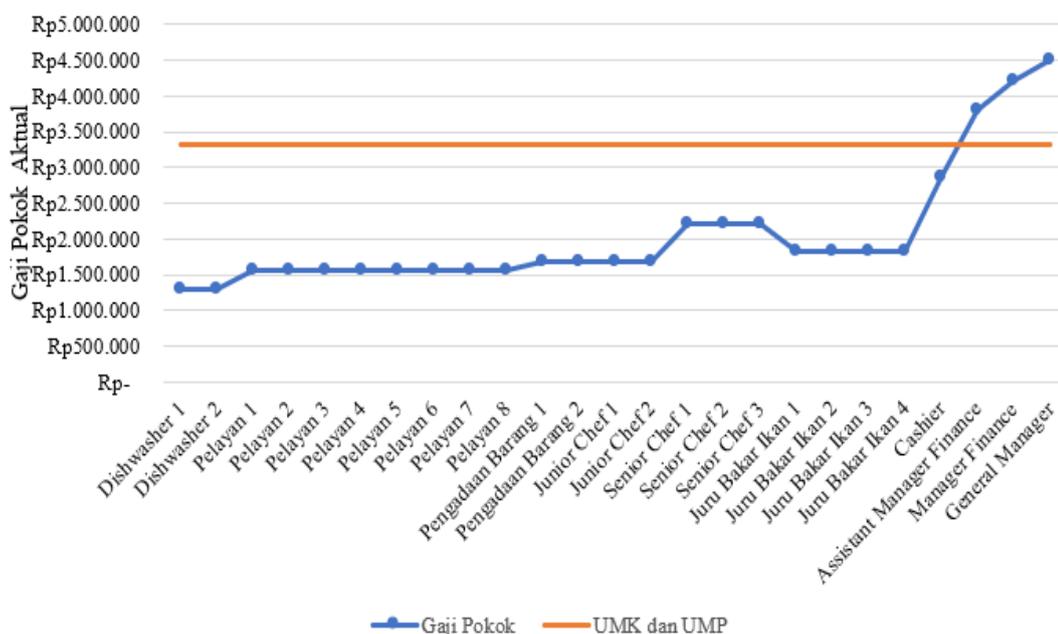
Tabel 5 Posisi struktur gaji pokok aktual RM Terapung Minahasa Utara terhadap upah minimum tahun 2022

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	3.310.723,00	35,92
2	Manager Finance	4.200.000,00	1	4.200.000,00	3.310.723,00	29,88
3	Assistant Manager Finance	3.800.000,00	1	3.800.000,00	3.310.723,00	14,78
4	Cashier	2.860.000,00	1	2.860.000,00	3.310.723,00	-13,61
5	Juru Bakar Ikan	1.820.000,00	4	7.280.000,00	3.310.723,00	-45,03
6	Senior Chef	2.210.000,00	3	6.630.000,00	3.310.723,00	-33,25
7	Junior Chef	1.690.000,00	2	3.380.000,00	3.310.723,00	-48,95
8	Pengadaan Barang	1.690.000,00	2	3.380.000,00	3.310.723,00	-48,95
9	Pelayan	1.560.000,00	8	12.480.000,00	3.310.723,00	-52,88
10	Dishwasher	1.300.000,00	2	2.600.000,00	3.310.723,00	-60,73
TOTAL			25	51.110.000,00		

Sumber: Data diolah (2023)

Setelah melakukan penyusunan struktur gaji pokok aktual (Tabel 5), 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 dengan angka persentase positif, dan UMP Sulawesi Utara (88%) dengan angka persentase yang negatif. Posisi gaji seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara disusun dalam bentuk grafik disajikan Gambar 5:

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Gambar 5 Grafik posisi struktur gaji RM Terapung Minahasa Utara terhadap UMK Minahasa Utara dan UMP Sulawesi Utara 2022.

Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 5 menunjukkan 22 dari 25 karyawan menerima gaji pokok lebih rendah dari upah minimum dan kondisi tersebut dinyatakan kurang ideal. Kondisi penggajian dapat dinyatakan ideal, maka dilakukan pembenahan gaji menggunakan pemetaan gaji berdasarkan jabatan (Tabel 6).

Tabel 6 Pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara berdasarkan jabatan

No.	Nama Jabatan	Total Person	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	1	4.200.000,00	4.200.000,00	4.200.000,00	4.200.000,00	10,53%	0,00%
3	Assistant 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	-17,65%	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)

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh sistem 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. Kondisi sistem penggajian ini perlu dibenahi dengan cara menyesuaikan nilai *range spread* berdasar indikator ideal pembenahan struktur gaji pada WorldatWork (2015).

1.4 Penetapan Faktor-faktor Kompensasi (Compensable Factors)

Faktor-faktor kompensasi (*compensable factors*) ditentukan setelah melakukan pemetaan gaji (*salary mapping*). Dalam penelitian ini, *compensable factors* yang menjadi kriteria kunci yang diterapkan di RM Terapung Minahasa Utara dirumuskan berdasarkan *Hay System*. *Compensable factors* diurutkan dari faktor paling penting hingga faktor yang paling tidak penting. Beberapa *compensable factors* telah ditetapkan di RM Terapung Minahasa Utara melalui wawancara terstruktur dan *forum group discussion* (FGD) dengan para pakar sebagai berikut.

1. *Working Experience* (Pengalaman Bekerja)

Faktor ini mengukur seberapa lama waktu yang diperlukan suatu jabatan untuk memperoleh sejumlah pengalaman kerja pada pekerjaan sebelumnya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pengalaman bekerja karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Korn Ferry 2017).

 - Level 1: 0-1 tahun
 - Level 2: >1-2 tahun
 - Level 3: >2-3 tahun
 - Level 4: >3-4 tahun
 - Level 5: >4-5 tahun
 - Level 6: >5 tahun
2. *Skill* (Keahlian)

Faktor ini digunakan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan saat melakukan pekerjaan. Keahlian karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan. (Korn Ferry 2017)

 - Level 1: Memiliki kemampuan pada bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, namun masih dalam tahap pembelajaran.
 - Level 2: Memiliki kemampuan pada bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, didukung dengan pengalaman.
 - Level 3: Memiliki kemampuan dan menguasai bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, didukung dengan pengalaman.
3. *Teamwork* (Kerja Sama)

Faktor ini mengukur keinginan untuk ikut serta mencapai tujuan bersama dengan orang lain dalam lingkungan kerja, menjadi bagian dari suatu tim, dan melakukan tugas pekerjaan secara bersama-sama. Kerja sama karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Hay Group 2005).

 - Level 1: Berpartisipasi sebagai anggota tim yang melakukan tugasnya
 - Level 2: Berkontribusi melakukan tugas pekerjaan dengan usaha maksimal sesuai kemampuan.

- Level 3: Memberi dorongan kepada anggota tim dan/atau pujian kepada anggota tim sebagai motivasi dan penghargaan atas kinerja yang dilakukan.
- Level 4: Meminta pendapat dari anggota tim untuk membantu mengambil keputusan tertentu.
- Level 5: Menciptakan suasana kerjasama yang akrab dengan membangun semangat tim tanpa menunjukkan rasa suka atau tidak suka secara pribadi dan menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam tim.

4. *Communication* (Komunikasi)

Faktor ini digunakan untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dan memengaruhi setiap jabatan dalam lingkungan kerja secara individu maupun rumpun jabatan untuk mencapai tujuan suatu badan usaha. Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan. (Hay Group 2014).

- Level 1: Dapat menerima pesan dengan baik.
- Level 2: Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja saat pelaksanaan pekerjaan.
- Level 3: Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas kepada seluruh jabatan, menyampaikan pesan dengan baik, dan dapat memengaruhi karyawan lain untuk saling membantu menyelesaikan tugas pekerjaan agar tercapainya tujuan suatu badan usaha.

5. *Customer Service Orientation* (Orientasi Pelayanan Pelanggan)

Faktor ini digunakan untuk menilai seberapa besar tindakan yang dilakukan guna melayani atau membantu pelanggan dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Orientasi pelayanan pelanggan yang dilakukan karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Hay Group 2005).

- Level 1: Membangun dan memelihara komunikasi yang jelas dengan pelanggan.
- Level 2: Menindaklanjuti kebutuhan pelanggan secara tepat.
- Level 3: Bertanggung jawab menyelesaikan masalah pelanggan.
- Level 4: Menyediakan alternatif solusi yang dapat membantu pelanggan.
- Level 5: Melakukan tindakan yang dibutuhkan pelanggan.

6. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)

Faktor ini mengukur tingkat kesulitan suatu jabatan dalam memecahkan suatu masalah. Pemecahan masalah yang dilakukan karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Hay Group 2014).

- Level 1: Dapat mengidentifikasi masalah, mencari dan menemukan solusi.
- Level 2: Dapat mengidentifikasi, mendefinisikan masalah dan menyelesaikan masalah dengan prosedur yang sederhana.
- Level 3: Dapat mengidentifikasi, mendefinisikan serta menyelesaikan masalah berdasar pengalaman.

7. *Physical Efforts* (Usaha Fisik)

Faktor ini mengukur intensitas usaha fisik yang diperlukan dalam suatu pekerjaan sehingga mengakibatkan kelelahan fisik. Usaha fisik karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Korn Ferry 2017).

- Level 1: Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik sangat ringan seperti berjalan, menaiki tangga, dan/atau duduk terlalu lama (lebih dari satu jam) yang dilakukan terus menerus sepanjang hari.
- Level 2: Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik ringan seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan dan membawa beban (0,1 g sampai 3 kg) yang dilakukan terus menerus sepanjang hari.
- Level 3: Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik sedang seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan, dan membawa beban (lebih dari 3 kg sampai 6 kg) dan dilakukan terus menerus sepanjang hari.
- Level 4: Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik berat seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan, dan membawa beban (lebih dari 3 kg sampai 6 kg) dan dilakukan terus menerus sepanjang hari, serta mengangkat beban (lebih dari 6 kg sampai 10 kg) yang membutuhkan kekuatan dan ketahanan fisik, yang dilakukan tiga kali dalam satu minggu.

8. *Working Complexity* (Kompleksitas Pekerjaan)

Faktor ini menilai seberapa rumit dan sulit suatu jabatan melakukan tugas pekerjaannya. Kompleksitas karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Korn Ferry 2017).

- Level 1: Pekerjaan sederhana yang sudah terstandarisasi dan dilakukan secara berulang-ulang.
- Level 2: Pekerjaan dilakukan dengan melibatkan jabatan lain.
- Level 3: Pekerjaan rumit dan dilakukan seraya menciptakan strategi baru.
- Level 4: Pekerjaan sangat rumit dan dilakukan berdasar strategi baru untuk mencapai sasaran baru.

9. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Faktor ini digunakan untuk mengetahui besarnya kesiapan karyawan dalam melakukan dan menanggung risiko yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tanggung jawab karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat yang telah ditetapkan (Korn Ferry 2017).

- Level 1: Sanggup untuk melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.
- Level 2: Sanggup untuk melakukan pekerjaannya dan pekerjaan lain yang berhubungan dengan sungguh-sungguh.
- Level 3: Sanggup untuk melakukan pekerjaannya agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman.
- Level 4: Sanggup melakukan pekerjaannya untuk kenyamanan lingkungan dan produktivitas kerja dengan ikut serta dalam pengambilan keputusan saat pemecahan masalah.

4.5 Perancangan Sistem Kompensasi yang Ideal

4.5.1 Perancangan *Job Value* dan *Job Grading*

Tahap ini diawali dengan menetapkan nilai atau bobot berdasarkan kepentingan yang dilakukan atas pertimbangan para pakar RM Terapung Minahasa Utara selaku penilai, menggunakan metode *pairwise comparison* atau yang biasa disebut metode perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan antara satu *compensable factor* dengan faktor lainnya sebagai dasar penentuan gaji. Bobot yang ditetapkan terhadap berbagai faktor kompensasi yang diterapkan pada RM Terapung Minahasa Utara dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Pembobotan *compensable factors*

No	Faktor	WE	S	TW	C	CSO	PS	PE	WC	R	ΣB OB OT	Pr io rit as
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	Communication (C)	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 7 menunjukkan bahwa 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 setiap jabatan sesuai kebutuhan jabatan, dengan mengacu pada *Level* sub faktor yang terlampir pada Lampiran 3. Pemberian nilai dari setiap faktor pada masing-masing jabatan dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Penilaian faktor menurut jabatan

No.	Nama Jabatan	WE	S	TW	C	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 8 menunjukkan nilai faktor berdasarkan sejumlah tingkatan atau *Level* pada *compensable factors* yang sesuai dengan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan beban kerja masing-masing jabatan. Setelah melakukan penilaian faktor, maka dilakukan perhitungan *job value* (Tabel 9) dengan rumus:

$$\text{Job value} = \text{nilai jabatan} \times \text{bobot compensable factor} \quad (7)$$

Tabel 9 Perhitungan *job value*.

NO	NAMA JABATAN	Working Experience			Skill			Teamwork			Communication			Customer Service Orientation			Problem Solving			Physical Efforts			Working Complexity			Responsibility		
		Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB	Nilai	Bobot	NXB
1	General Manager	5	3,18	15,10	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
2	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
3	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
4	Cashier	4	3,18	12,73	3	37,00	111,00	2	25,50	51,00	3	21,78	65,35	4	27,67	138,33	3	14,13	42,40	1	17,98	17,98	1	7,48	7,48	3	16,25	48,75
5	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
6	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
7	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
8	Pengadaan Barang	3	3,18	9,55	2	37,00	74,00	3	25,50	76,50	2	21,78	65,35	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
9	Melayan	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	3	17,98	53,93	3	17,98	53,93	1	7,48	7,48	2	16,25	32,50
10	Dishwasher	2	3,18	6,37	2	37,00	74,00	1	25,50	25,50	2	21,78	65,35	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

Sumber: Data diolah (2023)

Ket: N = nilai; B = bobot

Job value (Tabel 9) diperoleh dari hasil kali nilai dan bobot setiap faktor pada masing-masing jabatan serta dijumlahkan secara berurut, kemudian hasil perhitungan *job value* tersebut digunakan untuk penyusunan peringkat jabatan dalam pengelompokan jabatan atau *job grading* menggunakan metode *given grade* dan metode *min max*. Perhitungan *job grading* menggunakan metode *given grade* diawali dengan menentukan nilai minimum pada *Grade* terendah, yang merupakan *job value* terendah pada susunan jabatan. Lalu untuk menentukan nilai *max* pada *given grade*, didapat dari perhitungan rentang/*range* dengan rumus:

$$\text{Range point} = \frac{\text{job value tertinggi} - \text{job value terendah}}{\text{jumlah grade}} \quad (8)$$

Grade pada RM Terapung Minahasa Utara berjumlah 5 *Grade*, dengan hasil perhitungan:

$$\begin{aligned} \text{Range RM Terapung Minut} &= \frac{616,56 - 285,14}{5} \\ &= 66,29 \text{ point} \end{aligned}$$

Setelah memperoleh nilai *range*, maka nilai *max* pada *given grade* terendah dapat ditentukan dengan perhitungan:

$$\text{Nilai max given grade} = \text{nilai minimum given grade} + \text{nilai range} \quad (9)$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai max given grade RM Terapung Minut} &= 285,14 + 66,29 \\ &= 351,42 \end{aligned}$$

Setelah nilai *max given grade* pada *Grade* terendah diperoleh, maka nilai *max* tersebut dijadikan sebagai nilai *min* pada *Grade* selanjutnya, dan penentuan nilai *max grade* tersebut dilakukan dengan perhitungan nilai *max given grade* dan begitu seterusnya, sampai perhitungan nilai *min* dan *max given grade* menjangkau seluruh *job value*. Sedangkan untuk perhitungan *job grading* menggunakan metode *min max* diawali dengan menentukan nilai minimum pada *Grade* terendah atau sama dengan cara penentuan nilai minimum pada metode *given grade*, yang diperoleh dari *job value* terendah pada susunan jabatan. Lalu untuk menentukan nilai *max* pada *min max grade*, didapat dari perhitungan:

$$\begin{aligned}\text{Nilai max } \text{min max grade} &= \text{nilai min } \text{min max grade} + (\text{nilai min } \text{min max grade} \times 17,6\%) \quad (10) \\ \text{Nilai max } \text{min max grade RM Terapung Minut} &= 285,14 + (285,14 \times 17,6\%) \\ &= 335,32\end{aligned}$$

Setelah nilai max pada *min max grade* pada *Grade* terendah diperoleh, maka nilai max tersebut dijadikan sebagai nilai min pada *Grade* selanjutnya, dan penentuan nilai max *Grade* tersebut dilakukan dengan perhitungan nilai max pada *min max grade* dan begitu seterusnya, sampai perhitungan nilai min dan max pada *min max grade* menjangkau seluruh *job value*. Perhitungan *range* yang diperoleh pada penelitian ini adalah 66,29. Hasil perancangan *job grading* RM Terapung Minahasa Utara dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 Perancangan *job grading* dengan metode *given grade* dan *min max*

No	Nama Jabatan	$\sum N \times B$ (Job Value)	Min	Max	Given Grade	Min	Max	Min Max Grade
1	General Manager	616,56	550,28	616,56	V	545,36	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 10 menggunakan metode *given grade* dan metode *min max*, diperoleh lima kelompok jabatan pada RM Terapung Minahasa Utara. 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* yang terdiri dari para *manager*, *Grade II* yang terdiri dari tim *finance*, *Grade III* yang terdiri dari para *chef*, *Grade IV* yang terdiri dari *procurement* dan *server*, serta *Grade V* yang terdiri dari *kitchen helper*. Oleh sebab itu, metode *min max* dinilai lebih tepat dan realistis untuk digunakan dalam analisis selanjutnya karena posisi masing-masing jabatan atau pengelompokan jabatan sudah sesuai setiap *Grade* dengan keahlian juga tugas-tugas yang berkaitan satu sama lain dalam pelaksanaannya.

4.5.2 Pemetaan Gaji (Salary Mapping)

Pemetaan gaji (*salary mapping*) dilakukan setelah menentukan *Grade* serta mengelompokkan masing-masing jabatan pada *job grading*. Analisis pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11 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%
	Procurement & Server	10	15.860.000,00	1.560.000,00	1.586.000,00	1.690.000,00	22,00%	8,33%
	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)

Pemetaan gaji aktual RM Terapung Minahasa Utara menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dilakukan RM Terapung Minahasa Utara (Tabel 11) 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 agar sistem kompensasi dapat dinilai ideal bagi setiap karyawan. Terdapat indikator ideal pembenahan struktur gaji berdasar WorldatWork (2015) dalam menyusun pemetaan gaji yang dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12 Indikator ideal pembenahan struktur gaji

<i>Employee Category</i>	<i>Expresses as Minus or Plus % of Mid Point</i>	<i>Spread Maximum to Minimum</i>
<i>Exempt managerial and executive</i>	<i>20% or higher</i>	<i>Widest ranges (50% or more certain circumstances)</i>
<i>Exempt professional, administrative and supervisory</i>	<i>16,6%-20,0%</i>	<i>Wider ranges (40%-50%)</i>
<i>Nonexempt clerical, technical and paraprofessional</i>	<i>13,0%-16,6%</i>	<i>Relatively narrow ranges (30%-40%)</i>
<i>Nonexempt service and manufacturing</i>	<i>9,1% to 11,1%</i>	<i>Narrow ranges (20-25%) or flat rate</i>

Sumber: WorldatWork (2015)

4.5.3 Sistem perancangan kompensasi berhimpitan (adhered) dan tumpang tindih (overlapping)

Setelah merancang pengelompokan jabatan (job grading) dan mendapat hasil pemetaan gaji (salary mapping), tahap selanjutnya yaitu melakukan pembenahan kompensasi dengan merancang sistem kompensasi menggunakan metode berhimpitan (adhered) dan metode tumpang tindih (overlapping) untuk menetapkan besaran kompensasi ideal yang seharusnya diterima oleh setiap karyawan sesuai dengan 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 dengan metode *adhered range min-max* diawali dengan tahap penetapan nilai gaji minimum sesuai besaran upah minimum

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

kabupaten (UMK), namun karena besaran UMK Minahasa Utara sama dengan UMP Sulawesi Utara dan besaran tersebut dianggap terlalu besar oleh pihak RM Terapung, maka besaran upah minimum yang ditetapkan yaitu Rp 1.400.000,00 yang berkisar pada nilai gaji aktual maksimum pada *Grade* I dengan selisih peningkatan sebesar Rp 100.000,00 dari kondisi gaji aktual. Sementara gaji maksimum diperoleh dengan rumus:

$$= [\text{gaji minimum} + (\text{gaji minimum} \times \text{spread})] \quad (11)$$

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* (Tabel 13) dengan rumus:

$$= \frac{(\text{gaji maksimum} + \text{gaji minimum})}{2} \quad (12)$$

Setelah hasil didapatkan, *mid to mid* di atasnya melakukan penyesuaian. Kemudian, tahap terakhir pada perancangan *adhered* adalah menghitung nilai awal *mid to mid* pada *Grade* kedua terbawah dengan rumus:

$$= \frac{(\text{nilai } \textit{mid point} \textit{ kedua terbawah} - \text{nilai } \textit{mid point} \textit{ bawahnya})}{\text{nilai } \textit{mid point} \textit{ bawahnya}} \quad (13)$$

Hasil perhitungan perancangan sistem kompensasi menggunakan cara berhimpitan (*adhered*) pada *range min-max* dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Hasil perancangan sistem kompensasi *adhered range min-max*

No.	Rumpun Jabatan	Total Person	Total Gaji (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	10	18.550.000,00	1.750.000,00	2.012.500,00	2.275.000,00	27,78%	30,00%
5	Server & 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)

Hasil perhitungan perancangan sistem kompensasi *adhered range min-max* (Tabel 13) menunjukkan bahwa hasil pemetaan gaji dapat dinyatakan ideal sesuai indikator ideal pembenahan struktur gaji sesuai WorldatWork (2015) pada indikator ideal pembenahan struktur gaji (Tabel 12) karena nilai *spread* terendah sebesar 25% berada pada kisaran *spread* terkecil, meningkatnya nilai *spread* dan nilai *mid to mid* pada *Grade* selanjutnya, serta nilai *mid to mid* yang lebih kecil dari nilai *spread*. Selain itu, 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 pada setiap *Grade* yang berisi tiga jabatan didalamnya ditetapkan sesuai gaji maksimum pada perancangan sistem kompensasi

adhered range min-max (Tabel 13) untuk jabatan tertinggi, gaji menengah untuk jabatan menengah atau jabatan yang berada dibawah 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 yang berada dibawah jabatan tertinggi. Sedangkan untuk *Grade* yang berisi satu jabatan didalamnya ditetapkan sesuai gaji minimum. Namun, perancangan kompensasi *adhered range min-max* dinilai terlalu tinggi untuk diterapkan di RM Terapung karena melebihi alokasi gaji yang telah ditetapkan sehingga, perlu dilakukan perhitungan *adhered* pada *range* lainnya.

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dilakukan penetapan besaran gaji pokok *adhered range min-mid point* terlebih dahulu untuk setiap jabatannya, dengan cara menetapkan gaji minimum pada perancangan sistem kompensasi *adhered range min-mid point* (Tabel 14) sesuai gaji minimum pada Tabel 13 untuk 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 perhitungan:

$$= \frac{\text{gaji pokok aktual jabatan}}{\text{gaji pokok aktual terendah pada grade jabatan}} \times \text{gaji pokok adhered terendah pada grade jabatan} \quad (14)$$

Hasil perhitungan perancangan sistem kompensasi menggunakan cara berhimpitan (*adhered*) pada *range min-mid point* dapat dilihat pada Tabel 14:

Tabel 14 Hasil perancangan sistem kompensasi *adhered range min-mid point*

No.	Rumpun Jabatan	Total Person	Total Gaji (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	10	17.791.667,00	1.750.000,00	2.012.500,00	2.275.000,00	27,78%	30,00%
5	Server & 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 14 menunjukkan hasil pembenahan dari perancangan gaji dari rumpun (*Grade*) jabatan *manager* hingga *procurement* dan total perancangan gaji yang lebih rendah dibandingkan gaji *adhered range min-max*, sedangkan total gaji pada *Grade server & kitchen helper* tidak mengalami kenaikan atau tetap. Perancangan gaji *adhered* ini dinilai 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 perancangan gaji *adhered range mid point-max* agar diperoleh total perancangan gaji *adhered* disetiap *range* untuk perbandingan total perancangan gaji yang lebih akurat, dengan cara menetapkan gaji *mid point* yang telah diperoleh pada perhitungan sebelumnya sebagai gaji *adhered* terendah disetiap *Grade* jabatan sebagai dasar perhitungan, dihitung dengan rumus:

$$= \frac{\text{gaji pokok aktual jabatan}}{\text{gaji pokok aktual terendah pada grade jabatan}} \times \text{gaji pokok adhered terendah pada grade jabatan} \quad (14)$$

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

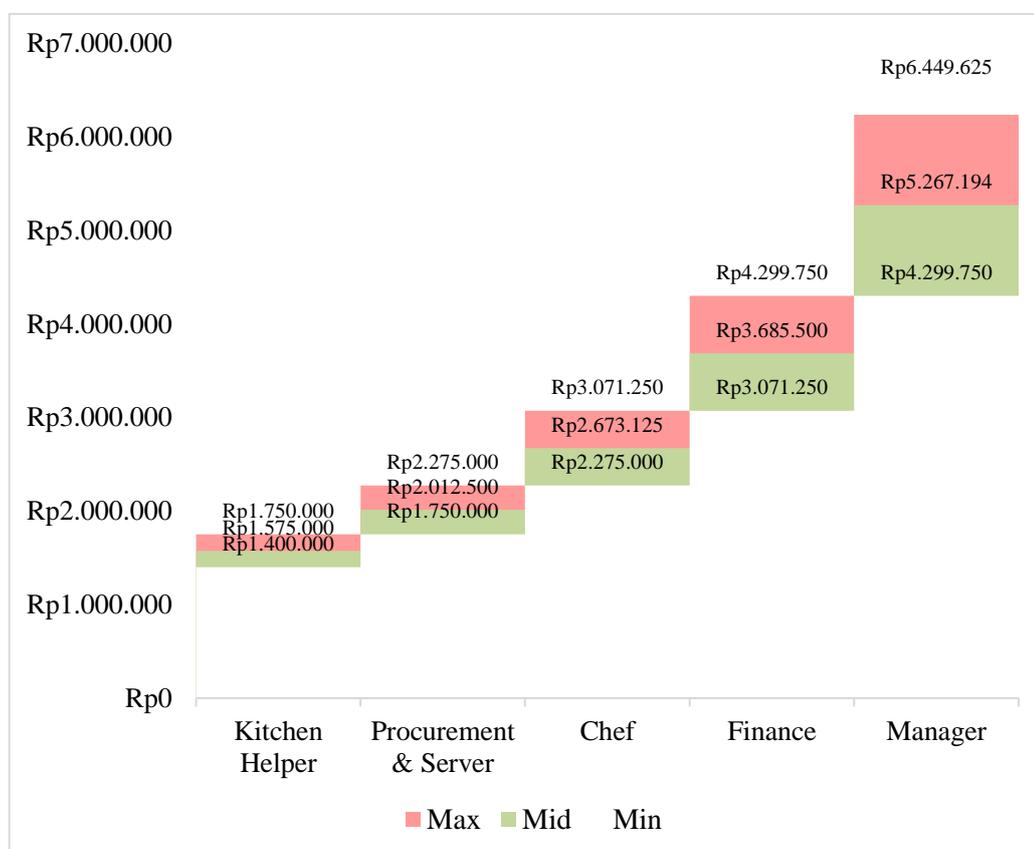
Hasil perhitungan perancangan sistem kompensasi menggunakan cara berhimpitan (adhered) pada *range mid point-max* dapat dilihat pada Tabel 15:

Tabel 15 Hasil perancangan sistem kompensasi *adhered range mid point-max*

No	Rumpun Jabatan	Total Person	Total Gaji (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	10	20.460.417,00	1.750.000,00	2.012.500,00	2.275.000,00	27,78%	30,00%
5	Server & 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 perhitungan perancangan gaji *adhered range min-midpoint* pada Tabel 15 menunjukkan seluruh *Grade* jabatan dan total gaji seluruhnya lebih tinggi dibandingkan perancangan gaji *adhered range min-max* dan gaji *adhered range min-mid point*. Pembenaan gaji *adhered* ini kurang ideal karena total gaji seluruhnya Rp 70.451.475,00 melebihi rentang alokasi gaji yang telah ditetapkan. Setelah hasil perhitungan perancangan gaji *adhered* diperoleh, dapat dilihat ilustrasi *salary mapping* sistem kompensasi metode *adhered* pada Gambar 6.



Gambar 6 Ilustrasi sistem kompensasi berhimpitan (adhered)

Berdasarkan ilustrasi *salary mapping* sistem kompensasi metode *adhered* (Gambar 6), perancangan sistem kompensasi *adhered* dapat diterapkan oleh RM Terapung Minahasa Utara sesuai batasan yang telah ditetapkan. Nilai maksimum yang terdapat pada *Grade V* (kitchen helper) akan dijadikan nilai minimum pada *Grade IV* (procurement & server) dan seterusnya. Besaran gaji yang diterima masing-masing karyawan disetiap *Grade* pada sistem kompensasi ini tidak dapat memperoleh gaji dengan besaran yang sama seperti *Grade* di atasnya maupun dibawahnya. Selanjutnya dilakukan perancangan sistem kompensasi menggunakan metode tumpang tindih (*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* di atasnya. 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* yang sama pada metode *adhered* dan menghitung persentase *mid to mid* dengan rumus yang sama pada metode *adhered*. Kemudian nilai gaji minimum disetiap *Grade* yang ditetapkan dengan rumus:

$$= \frac{\text{mid point}}{[1+(0,5 \times \text{spread})]} \quad (15)$$

Sementara gaji maksimum disetiap *Grade* diperoleh dengan cara yang sama seperti pada metode *adhered*. Hasil perancangan kompensasi *overlapping range min-max* tertera pada Tabel 16:

Tabel 16 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	10	19.741.739,00	1.836.957,00	2.112.500,00	2.388.043,00	26,12%	30,00%
5	Server & 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 16 menunjukkan total peningkatan pada seluruh *Grade* dibandingkan dengan kondisi aktual dan sistem kompensasi *adhered range min-max*. Lebih lanjut, dilakukan perancangan sistem kompensasi *overlapping range min-mid point* dengan cara menetapkan gaji minimum yang telah diperoleh pada perancangan kompensasi *overlapping min-max* (Tabel 16) 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 penyusunan sistem kompensasi *overlapping range min-mid point* dapat dilihat pada Tabel 17:

Tabel 17 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	10	18.675.725,00	1.836.957,00	2.112.500,00	2.388.043,00	26,12%	30,00%
5	Server & 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)

Tabel 17 menunjukkan hasil perhitungan total gaji dari *Grade* total peningkatan pada seluruh *Grade* dibandingkan dengan kondisi aktual serta total gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan sistem kompensasi *adhered range min-max*. Lalu untuk melengkapi perhitungan sistem kompensasi *overlapping*, dilakukan juga perhitungan perancangan gaji *overlapping range mid point-max* dengan cara yang sama seperti perhitungan sistem kompensasi *adhered range mid point-max* dengan cara menetapkan gaji *mid point* yang telah diperoleh pada Tabel 14 maupun Tabel 15 untuk gaji *overlapping* terendah disetiap *Grade* jabatan sebagai dasar perhitungan. Tahap selanjutnya untuk menetapkan gaji pada jabatan tertinggi dan jabatan menengah atau jabatan yang berada dibawah jabatan tertinggi, dilakukan dengan rumus perhitungan yang sama pada perhitungan *adhered* serta *overlapping range min-mid point* (Tabel 17). Hasil perhitungan perancangan gaji *overlapping range mid point-max* ditunjukkan Tabel 18:

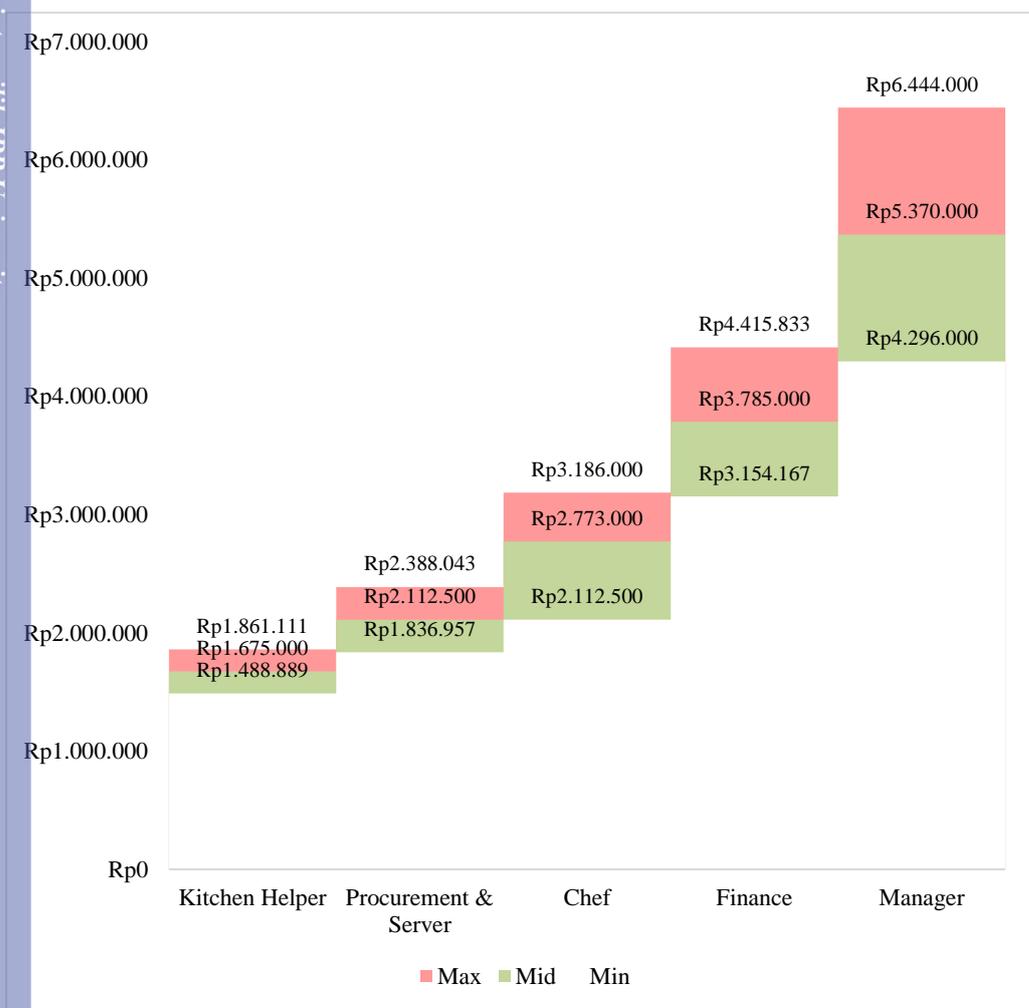
Tabel 18 Hasil perancangan sistem kompensasi *overlapping range mid point-max*

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	10	21.477.083,00	1.836.957,00	2.112.500,00	2.388.043,00	26,12%	30,00%
5	Server & 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 dan total perancangan gaji *overlapping range mid point-max* pada Tabel 18 adalah total pembedaan serta perancangan gaji tertinggi dari perhitungan metode *adhered* maupun *overlapping* yang telah dilakukan. Perancangan gaji *overlapping* ini dinilai kurang ideal karena total gaji seluruhnya Rp 73.134.599,00 atau melebihi rentang alokasi gaji yang telah ditetapkan. Setelah

hasil perhitungan seluruh perancangan gaji *overlapping* diperoleh, maka sistem kompensasi *overlapping* dengan total perancangan 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 di RM Terapung karena melebihi alokasi gaji yang telah ditetapkan. Berikut dapat dilihat ilustrasi *salary mapping* sistem kompensasi menggunakan metode *overlapping* pada Gambar 7.



Gambar 7 Ilustrasi sistem kompensasi tumpang tindih (*overlapping*)

Berdasarkan Gambar 7, perancangan sistem kompensasi *overlapping* telah dilakukan perhitungan sesuai batas yang ditetapkan. Nilai maksimum yang terdapat pada *Grade V* (kitchen helper) selalu lebih besar dari nilai minimum *Grade* di atasnya yaitu *Grade IV*, dan seterusnya. Maka dari itu, besaran gaji yang diterima masing-masing karyawan disetiap *Grade* pada sistem kompensasi ini dapat memperoleh gaji dengan besaran yang sama atau lebih tinggi dari *Grade* di atasnya maupun di bawahnya, karena terjadinya kondisi tumpang tindih antar satu *Grade* dengan *Grade* lainnya. Berkaitan dengan ini, dilampirkan implementasi rekomendasi pembenahan kompensasi yang dirancang dengan sistem kompensasi *adhered* dan *overlapping* pada Lampiran 4,5 dan 6.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

4.6 Implikasi Manajerial

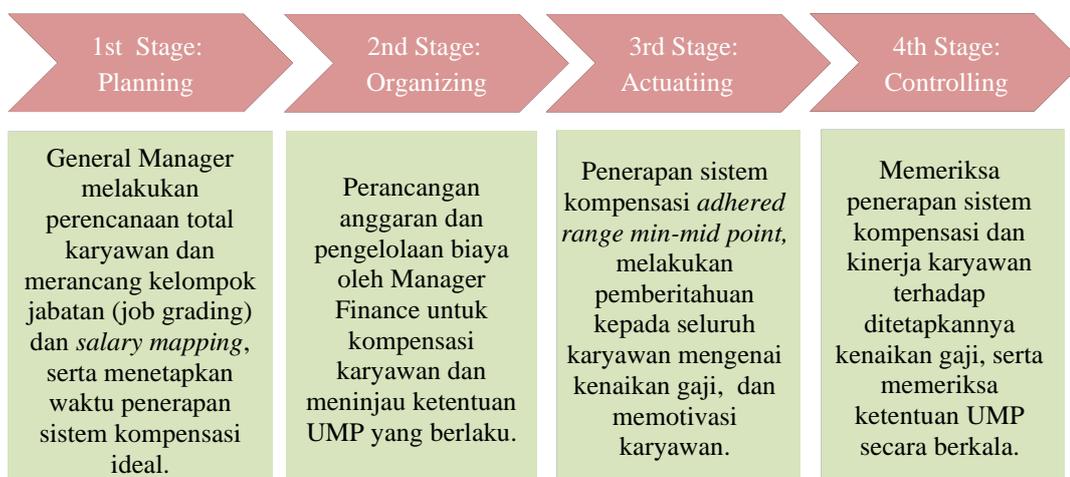
Setelah melakukan perhitungan sistem kompensasi *adhered* dan *overlapping*, maka diperoleh hasil penelitian dari masing-masing metode pada setiap *range* nya dengan selisih pembenahan gaji terhadap gaji pokok aktual serta persentase kenaikan gaji terhadap gaji pokok aktual yang dapat dilihat pada Tabel 19:

Tabel 19 Perbandingan dan persentase pembenahan gaji terhadap gaji aktual

Posisi Total Pembenahan Gaji	Metode Pembenahan Gaji	Total Pembenahan Gaji	Total Gaji Pokok Aktual	Selisih Total Pembenahan Gaji terhadap Total Gaji Pokok Aktual	Persentase Kenaikan Gaji (%)
<i>Range</i>	<i>Adhered</i>	Rp63.426.875	Rp51.110.000,00	Rp12.316.875	24,10
<i>Min-Max</i>	<i>Overlapping</i>	Rp66.129.517	Rp51.110.000,00	Rp15.019.517	29,39
<i>Range</i>	<i>Adhered</i>	Rp59.925.223	Rp51.110.000,00	Rp8.815.223	17,25
<i>Min-Mid Point</i>	<i>Overlapping</i>	Rp62.041.992	Rp51.110.000,00	Rp10.931.992	21,39
<i>Range</i>	<i>Adhered</i>	Rp70.674.141	Rp51.110.000,00	Rp19.564.141	38,28
<i>Mid Point-Max</i>	<i>Overlapping</i>	Rp73.134.599	Rp51.110.000,00	Rp22.024.599	43,09

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 19 menunjukkan total pembenahan kompensasi dari seluruh *range adhered* dan *overlapping*. Pihak RM Terapung Minahasa Utara memilih untuk menerapkan sistem kompensasi *adhered range min-mid point* yang ditunjukkan dengan selisih pembenahan dan persentase kenaikan terkecil terhadap total gaji pokok aktual sebagai sistem kompensasi ideal sesuai kemampuan finansial RM Terapung Minahasa Utara, dengan mempertimbangkan besaran kompensasi lain yang juga diberikan selain gaji pokok seperti bonus, insentif, tunjangan, cuti, asuransi kesehatan. Adapun tahapan yang dapat dilakukan dalam menerapkan sistem *adhered range min-mid point* berdasarkan empat fungsi manajemen dan bisnis yang dikemukakan oleh Sadikin *et al.* (2020), yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Tahapan penerapan sistem pembenahan kompensasi yaitu sistem kompensasi *adhered range min-midpoint*, dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8 Tahapan penerapan sistem kompensasi *adhered range min-midpoint*

Berdasarkan Gambar 8, terdapat empat tahap menerapkan sistem kompensasi *adhered range min-mid point*, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (Planning)
Fungsi ini diawali dengan perencanaan oleh General Manager yang melakukan perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan dan menetapkan total karyawan yang tepat. Kemudian, merancang kelas/rumpun jabatan (job grading) dengan melakukan pengelompokan jabatan sesuai keahlian dan penjabaran tugas yang berkaitan satu sama lain dalam pelaksanaannya, merancang pemetaan gaji (salary mapping) untuk menilai idealnya gaji suatu rumpun jabatan. Sesuai hasil perhitungan yang diperoleh, kondisi sistem kompensasi pada RM Terapung Minahasa Utara dinilai kurang ideal, maka dilakukan pembenahan kompensasi dengan dua metode disetiap rentang menggunakan *adhered* dan *overlapping*, dan metode yang ideal dan tepat untuk pembenahan sistem kompensasi yaitu metode *adhered* pada *range min-mid point* sebab memiliki selisih terkecil dengan gaji pokok aktual sebelum pembenahan. Setelah itu, General Manager dapat menetapkan waktu yang tepat dalam jangka pendek untuk menerapkan sistem kompensasi yang ideal.
2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)
Berikutnya Manager Finance dibantu dengan Assistant Manager Finance dapat merancang anggaran kembali yang akan dialokasikan untuk kompensasi karyawan sesuai dengan perubahan total penetapan karyawan dan melakukan pengelolaan biaya seperti memeriksa total biaya yang masuk dan keluar dengan mencatat hasil perhitungan secara rinci, mengalokasikan biaya untuk setiap kebutuhan dalam usaha, dan rutin meninjau ketentuan UMP yang berlaku.
3. Fungsi Pelaksanaan (Actuating)
Selanjutnya fungsi ini mencakup kegiatan pelaksanaan dan penerapan sistem kompensasi metode *adhered range min-mid point* yang disertai dengan pemberitahuan oleh General Manager kepada seluruh karyawan mengenai kenaikan gaji yang akan diberlakukan sesuai waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, dan memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam melakukan tugas pekerjaannya.
4. Fungsi Pengawasan (Controlling)
Lalu tahap terakhir penerapan pembenahan sistem kompensasi metode *adhered range min-mid point* adalah memeriksa penerapan sistem kompensasi yang telah ditetapkan, menilai kinerja karyawan sesuai standar capaian prestasi dalam kurun waktu tertentu terhadap ditetapkannya kenaikan gaji, serta memeriksa ketentuan UMP secara berkala.

Sistem kompensasi *adhered min-mid point* yang telah dipilih pihak RM Terapung Minahasa Utara untuk diterapkan merupakan hasil pembenahan gaji yang berada pada rentang alokasi gaji yaitu Rp 50.000.000-Rp 60.000.000. Meskipun begitu, pihak RM Terapung Minahasa Utara dapat menaikkan gaji karyawan secara berkala dengan memperhatikan komponen kompensasi lainnya, menentukan dan menerapkan sistem kompensasi *adhered* atau *overlapping* yang telah diperoleh pada perhitungan Tabel 19. Setelah gaji karyawan dinaikkan secara berkala, tahap berikut yang dapat dilakukan adalah menerapkan sistem kompensasi ideal sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan dan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan, yaitu pemberian kompensasi harus mengacu pada ketentuan upah minimum yang berlaku.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perancangan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulawesi Utara dapat dilihat pada Gambar 9.

PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI ADHERED RANGE MIN-MAX									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 19.551.837	V	Rp 10.168.058	Rp 12.710.073	Rp 15.252.087	45,83%	50,00%
2	Finance	2	Rp 6.871.250	IV	Rp 7.262.899	Rp 8.715.478	Rp 10.168.058	37,87%	40,00%
3	Chef	9	Rp 24.456.250	III	Rp 5.379.925	Rp 6.321.412	Rp 7.262.899	32,83%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 18.550.000	II	Rp 4.138.404	Rp 4.759.164	Rp 5.379.925	27,78%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 6.621.446	I	Rp 3.310.723	Rp 3.724.563	Rp 4.138.404		25,00%
			Rp 76.050.783						
PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI OVERLAPPING RANGE MIN-MAX									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 25.620.146	V	Rp 10.248.058	Rp 12.810.073	Rp 15.372.088	41,88%	50,00%
2	Finance	2	Rp 17.630.956	IV	Rp 7.346.232	Rp 8.815.478	Rp 10.284.724	36,49%	40,00%
3	Chef	9	Rp 25.370.000	III	Rp 5.465.031	Rp 6.421.412	Rp 7.377.793	31,27%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 19.471.739	II	Rp 4.225.360	Rp 4.859.164	Rp 5.492.968	26,12%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 6.799.223	I	Rp 3.399.612	Rp 3.824.563	Rp 4.249.514		25,00%
			Rp 94.892.064						
PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI ADHERED RANGE MIN-MID POINT									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 21.062.406	V	Rp 10.168.058	Rp 12.710.073	Rp 15.252.087	45,83%	50,00%
2	Finance	2	Rp 16.912.904	IV	Rp 7.262.899	Rp 8.715.478	Rp 10.168.058	37,87%	40,00%
3	Chef	9	Rp 55.040.770	III	Rp 5.379.925	Rp 6.321.412	Rp 7.262.899	32,83%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 39.486.334	II	Rp 4.138.404	Rp 4.759.164	Rp 5.379.925	27,78%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 6.621.446	I	Rp 3.310.723	Rp 3.724.563	Rp 4.138.404		25,00%
			Rp 139.123.860						
PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI OVERLAPPING RANGE MIN-MID POINT									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 21.228.121	V	Rp 10.248.058	Rp 12.810.073	Rp 15.372.088	41,88%	50,00%
2	Finance	2	Rp 17.106.959	IV	Rp 7.346.232	Rp 8.815.478	Rp 10.284.724	36,49%	40,00%
3	Chef	9	Rp 55.911.476	III	Rp 5.465.031	Rp 6.421.412	Rp 7.377.793	31,27%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 42.957.827	II	Rp 4.225.360	Rp 4.859.164	Rp 5.492.968	26,12%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 6.799.223	I	Rp 3.399.612	Rp 3.824.563	Rp 4.249.514		25,00%
			Rp 144.003.606						
PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI ADHERED RANGE MID POINT-MAX									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 26.328.007	V	Rp 10.168.058	Rp 12.710.073	Rp 15.252.087	45,83%	50,00%
2	Finance	2	Rp 20.295.484	IV	Rp 7.262.899	Rp 8.715.478	Rp 10.168.058	37,87%	40,00%
3	Chef	9	Rp 64.672.905	III	Rp 5.379.925	Rp 6.321.412	Rp 7.262.899	32,83%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 48.384.837	II	Rp 4.138.404	Rp 4.759.164	Rp 5.379.925	27,78%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 7.449.127	I	Rp 3.310.723	Rp 3.724.563	Rp 4.138.404		25,00%
			Rp 167.130.360						
PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI OVERLAPPING RANGE MID POINT-MAX									
NO	RUMPUN JABATAN	TOTAL PERSON	TOTAL GAJI	GRADE	MIN	MID POINT	MAX	MID TO MID	SPREAD
1	Manager	2	Rp 26.535.151	V	Rp 10.248.058	Rp 12.810.073	Rp 15.372.088	41,88%	50,00%
2	Finance	2	Rp 20.528.351	IV	Rp 7.346.232	Rp 8.815.478	Rp 10.284.724	36,49%	40,00%
3	Chef	9	Rp 65.695.984	III	Rp 5.465.031	Rp 6.421.412	Rp 7.377.793	31,27%	35,00%
4	Procurement & Server	10	Rp 49.401.501	II	Rp 4.225.360	Rp 4.859.164	Rp 5.492.968	26,12%	30,00%
5	Kitchen Helper	2	Rp 7.649.126	I	Rp 3.399.612	Rp 3.824.563	Rp 4.249.514		25,00%

Gambar 9 Perancangan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulawesi Utara

Pihak RM Terapung Minahasa Utara dapat menerapkan perancangan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulawesi Utara dengan empat tahap, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (Planning)

Fungsi ini diawali dengan perencanaan oleh General Manager untuk menaikkan omset RM Terapung Minahasa Utara dengan meminta pendapat seluruh karyawan mengenai hal yang dapat dilakukan untuk menaikkan omset, dan menetapkan cara serta strategi dalam menaikkan omset. Misalnya, General Manager memberi tugas kepada Assistant Manager untuk mendaftarkan data beserta produk-produk yang dijual RM Terapung kepada layanan pesan antar makanan *online* pada fitur GoFood di aplikasi Gojek dan fitur GrabFood di aplikasi Grab, serta Manager Finance menaikkan sedikit harga dari produk-produk RM Terapung yang dijual di layanan pesan makanan *online*. Setelah itu, General Manager menetapkan waktu yang tepat dalam jangka pendek atau jangka panjang untuk menerapkan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulut.

2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Berikutnya Manager Finance dibantu dengan Assistant Manager Finance dapat merancang anggaran kembali yang akan dialokasikan untuk kompensasi karyawan sesuai dengan perubahan omset maupun dan melakukan pengelolaan

biaya seperti memeriksa total biaya yang masuk dan keluar dengan mencatat hasil perhitungan secara rinci, mengalokasikan biaya untuk setiap kebutuhan dalam usaha, rutin meninjau ketentuan UMP yang berlaku. Selain itu, General Manager menetapkan karyawan-karyawan yang bertanggung jawab menangani pesanan pada layanan pesan makanan *online*.

3. Fungsi Pelaksanaan (Actuating)

Selanjutnya fungsi ini mencakup kegiatan pelaksanaan dan penerapan sistem kompensasi ideal sesuai UMP Sulut yang disertai dengan pemberitahuan oleh General Manager kepada seluruh karyawan mengenai kenaikan gaji yang akan diberlakukan sesuai waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, memastikan rincian pesanan dan total harga produk yang harus dibayar oleh konsumen maupun pelanggan pada layanan pesan makanan *online*, serta memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam melakukan tugas pekerjaannya. Dengan adanya sistem kompensasi sesuai UMP, maka dampak yang dapat diterima RM Terapung adalah karyawan akan merasa puas terhadap balas jasa yang diterima atas kontribusi yang telah diberikan, meningkatkan kinerja karyawan dan loyalitas karyawan, sehingga tidak terjadi *turnover* karyawan yang tinggi.

4. Fungsi Pengawasan (Controlling)

Tahap terakhir penerapan sistem kompensasi sesuai UMP Sulut adalah memeriksa penerapan sistem kompensasi yang telah ditetapkan, menilai kinerja karyawan sesuai standar capaian prestasi terhadap ditetapkannya kenaikan gaji, memeriksa ketentuan UMP secara berkala, dan memeriksa omset yang diperoleh pada layanan pesan makanan *online*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

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

1. Kondisi 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 yang menjadi dasar penetapan gaji pada RM Terapung Minahasa Utara yaitu pengalaman bekerja, keahlian, kerja sama, komunikasi, orientasi pelayanan pelanggan, pemecahan masalah, usaha fisik, kompleksitas pekerjaan, dan tanggung jawab.
3. Penerapan sistem kompensasi yang ideal sesuai kemampuan finansial 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 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% sampai 30% dari omset.

5.2 Saran

Saran yang dapat diterapkan untuk pihak RM Terapung Minahasa Utara dan peneliti selanjutnya:

1. Pihak RM Terapung Minahasa Utara sebaiknya melakukan perubahan sistem penggajian yang semula kurang ideal menjadi ideal, dengan menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar penerapan sistem penggajian yang ideal dalam implementasi rencana pendek maupun rencana jangka panjang dengan memperhatikan, mengevaluasi, dan menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan perusahaan secara berkala.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian dengan topik serupa pada objek lain di kota/kabupaten yang belum dilakukan penelitian mengenai pembenahan kompensasi berbasis *job value*, dengan menggunakan *compensable factors* yang sesuai dengan penerapan objek tersebut dalam penentuan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir A, Junaidi J, Yulmardi Y. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Penerapannya*. Bogor (ID): IPB Press.
- 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): 108-129. doi: <http://dx.doi.org/10.52333%2Fkompetitif.v6i1.437>.
- Arikunto S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta (ID): Rineka Cipta.
- Bachrun S. 2011. *Menyusun Struktur dan Skala Gaji*. PPM Manajemen. Jakarta (ID): PPM Manajemen.
- Bachrun S. 2019. *Penggajian Terintegrasi*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.
- [BPK] Badan Pemeriksa Keuangan. 2008. Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. [internet]. [diunduh 9 Juli 2023] <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39653/uu-no-20-tahun-2008>.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2023. Proporsi Tenaga Kerja pada Industri Manufaktur. [internet]. [diunduh 2023 April 11]. Tersedia pada <https://www.bps.go.id/indicator/9/1217/2/proporsi-tenaga-kerja-pada-sektor-industri-manufaktur.html>.
- Dessler G. 2017. *Human Resource Management* (15th edition). Boston (US): Pearson Education.
- Ekawatiningsih P, Komariah K, Purwanti S. 2008. *Restoran*. Jakarta (ID): Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan.
- Ferry K. 2017. *Job Evaluation: Foundations and applications*. Hay Group.
- 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. doi:<https://doi.org/10.55744/kolegial.v9i2.160.s>.
- Handayani R. 2020. *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta (ID): Trussmedia Grafika.
- Harris GE, Cameron JE. 2005. *Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being*. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. 37(3):159-169. doi:<https://doi.org/10.1037/h0087253>.
- Hasibuan MSP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta (ID): Bumi Aksara.
- Hasibuan MSP. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Bumi Aksara.
- Hay Group. 2005. *Kamus Kompetensi PT Hay Group*.
- Hay Group Indonesia. 2014. *Kamus Kompetensi PT Hay Group*.
- Herdianto D. 2022. *Analisis dan Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada CV Sevenbrave Industries Sumedang*. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Ismajli N, Zekiri J, Qosja E, Krasniqi I. 2015. *The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities*. *Journal of Political Science & Public Affairs*. 3(2):1-6. doi:10.4172/2332-0761.1000152.
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka

Utama.

- Kadarisman M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kartika L, Jayawinangun R, Mangkuprawira TS. 2016. *Manajemen Kompensasi*. Bogor (ID): IPB Press.
- Katadata. 2023. Upah Minimum Provinsi Seluruh Indonesia (2022). [diakses 2023 April 3]. Tersedia pada <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/11/09/daftar-upah-minimum-provinsi-seluruh-indonesia-tahun-2022>.
- Katadata. 2023. Makanan dan Minuman Topang Sepertiga Industri Pengolahan Nasional pada 2022. [diakses 2023 April 3]. Tersedia pada: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/02/makanan-dan-minuman-topang-sepertiga-industri-pengolahan-nasional-pada-2022>.
- Katadata. 2023. Kinerja Industri Makanan dan Minuman Naik 4,90% pada 2022. [diakses 2023 April 3]. Tersedia pada: <https://dataindonesia.id/sector-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. doi:<https://doi.org/10.33508/rima.v5i1.3729>.
- [Kemnaker] Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 2017. Peraturan Menaker Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah. [internet]. [diunduh 2023 Maret 7]. Tersedia pada <https://jdih.kemnaker.go.id/katalog-1442-Peraturan%20Menteri.html>.
- [Kemnaker] Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 2022. Upah Minimum Provinsi di Indonesia. [internet]. [diunduh 2023 Maret 7]. Tersedia pada: <https://satudata.kemnaker.go.id/infografik/49>.
- Maretiyasari R, Hariyanto VH. 2022. *Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan Job Grading Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka. Sie SDM)*. Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK). 4(4): 6203-6211. [diunduh 2023 April 6]. doi: <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6453>.
- Masthura H. 2018. *Penggunaan Metode Job Value dalam Perancangan Sistem Kompensasi pada CV Pesona Rasa Depok*. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Mendis MDVS, Weerakkody WAS. 2017. *The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: a Mediation Model*. Kelaniya Journal of Human Resource Management. 12(1):72-100. doi:10.4038/kjhrm.v12i1A2.
- 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 (ID): Erlangga.
- Mondy RW, Martocchio JJ. 2016. *Human Resource Management* (Fourteenth). England (UK): Pearson Education Limited.
- Muminin A, Katili PB, Umami 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. doi:<http://dx.doi.org/10.36055/jti.v0i1.3258>.
- Notoatmodjo S. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta (ID): Rineka Cipta.

- Nurmasari SS. 2022. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII*. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Okanagan College. *Job Evaluation Plan Factors BCGEU Support Staff*. [diakses 2023 April 5]. Tersedia pada: <https://www.okanagan.bc.ca/asset39855.aspx>.
- Purnama TE, Dzikron M, Djamiluddin D. 2018. *Perancangan Kompensasi dengan Menggunakan Metode Hay Guide Matriks Elements (Studi Kasus: Rumah Batik Komar)*. Prosiding Teknik Industri. 4(1): 187-194. doi: <http://dx.doi.org/10.29313/ti.v0i0.10100>.
- Puspasari HUD. 2019. *Persaingan Usaha pada Industri Kuliner (Studi Tentang Bentuk Persaingan dan Strategi dalam Menghadapi Persaingan antar Pelaku Usaha Kuliner Sate Ayam di Kabupaten Ponorogo)*. [disertasi]. Surabaya (ID): Universitas Airlangga.
- Rahmawati S, Kartika L, Syamsun M, Sayekti A. 2016. *Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Sektor Sapi Perah di Indonesia*. Bogor (ID): IPB Press.
- Raihan. 2017. *Metodologi Penelitian*. Jakarta (ID): Universitas Islam Jakarta
- Ramík J. 2020. *Pairwise Comparisons Method: Theory and Applications in Decision Making*. Volume ke-690. Switzerland: Springer Nature. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-39891-0>.
- Regina Y, Kartika L. 2016. *Perancangan Sistem Kompensasi berbasis Job Value Pada Momo Milk Barn Bogor*. J Kolegial. 4(2): 42-58.
- Republika.co.id. 2022. *Ekosistem Kawasan Kuliner; Sentra Pertumbuhan Ekonomi Baru*. [diakses 2023 April 3]. Tersedia pada: <https://news.republika.co.id/berita/r8dbys282/ekosistem-kawasan-kuliner-sentra-pertumbuhan-ekonomi-baru>.
- Sadikin A, Misra I, Hudin MS. 2020. *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta (ID): K-Media.
- Salam AR. 2014. *Analisis Penentuan Pelabuan Impor Produk Hortikultura: Aplikasi Metode Eckenrode*. Jurnal Manajemen & Agribisnis. 14(2): 1-24.
- Sakinah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang (ID): UMM Press.
- Schuler R, Jackson. 2000. *Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan)*. Oxford (UK): Blackwell Publishers.
- Sekaran U, Bougie R. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian*. Edisi 6 Buku 2. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Siyoto S, Ali S. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta (ID): Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Tantowi A, Said LR, Rahmawati R. 2016. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Turnover Intention pada Pelaut di PT. Maritim Barito Perkasa Banjarmasin*. Jurnal Wawasan Manajemen. 4(1): 11–22.
- Unay E, Othman AEA, Heng CS, Lim SLO. 2013. *The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention*. Social and Behavioral Sciences. 97(1):201-208.
- Virginia CM. 2018. *Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada PT*

Sentramekanindo Tegarmandiri. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.

Wambugu, LW. 2014. *Effects of organizational culture on employee performance (Case study of Wartsila-Kipevu li power plant)*. European Journal of Business and Management. 6(32): 80-92.

Wijebandara HMMA, Malalage GS, Fernando WRPK. 2019. *Factors Affecting Employee Turnover Intention among Non-Managerial Employees in Selected Financial Companies in Colombo District*. Kelaniya Journal of Human Resource Management. 14(1): 34-53. doi: <http://doi.org/10.4038/kjhrm.v14i1.65>.

Wonowijoyo SMT, Tanoto SR. 2018. *Pengaruh Organizational Commitment dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention di PT Kediri Matahari Corn Mills*. Agora. 6(1): 1-2.

WorldatWork. 2015. *Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Compensation Guide for HR Professionals*.

Zuhdi A. 2017. *Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada PT Tritunggal Perintis Abadi*. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.





@Hak cipta milik IPB University

LAMPIRAN

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 1 Surat izin penelitian

**RM TERAPUNG MINAHASA UTARA**

Alamat: Jl. Raya Sukur – Likupang, Kec. Dimembe
Telp & WhatsApp: 081242886121

No. 017/TMU-IV/2023

Kepada Yth:

Kepala Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
Di Bogor

Dengan hormat,

Sehubungan dengan telah dilaksanakannya penelitian pada pada RM Terapung Minahasa Utara yang beralamat di Jalan Raya Sukur – Likupang, Minahasa Utara, Sulawesi Utara sebagai Tugas Akhir Program Pendidikan Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, atas nama:

Nama : Shekinah Michelle Gultom
NIM : H24190136
Jurusan : Manajemen

Dengan demikian kami beritahukan bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian tersebut dengan baik, dan kami berharap hasil penelitian tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan menjadi bahan masukan untuk kemajuan RM Terapung Minahasa Utara.

Demikian surat pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Minahasa Utara, April 2023
RM Terapung Minahasa Utara



Fonny Magdalena

Lampiran 2 Pertanyaan wawancara

Pertanyaan untuk General Manager dan Manager Finance:

1. Berapa omset yang diterima RM Terapung Minahasa Utara setiap bulan?
2. Berapa besaran dana yang dialokasikan untuk gaji seluruh karyawan setiap bulannya?
3. Apa dampak dari pemberian gaji dibawah upah minimum Sulawesi Utara?
4. Apa pihak RM Terapung Minahasa Utara memiliki data mengenai jumlah karyawan yang masuk dan karyawan yang keluar pada tahun 2019-2022?
5. Apakah tingkat *turnover* hanya disebabkan oleh pemberian gaji dibawah upah minimum atau ada penyebab lain?
6. Apa saja produk kuliner yang dihasilkan dan produk minuman yang dijual oleh RM Terapung Minahasa Utara
7. Apa menu kuliner yang banyak diminati oleh pelanggan?
8. Bagaimana penjualan produk dilakukan? Apakah dilakukan secara *online* juga?
9. Kapan RM Terapung Minahasa Utara didirikan?
10. Mengapa rumah makan ini diberi nama RM Terapung? Mungkin bisa diceritakan alasan pemilihan nama tersebut.
11. Bangunan apa saja yang telah ada sejak awal rumah makan ini didirikan?
12. Bagaimana proses perluasan bangunan RM Terapung Minahasa Utara?
13. Apa strategi pemasaran yang dilakukan untuk menarik konsumen?
14. Pemesanan makanan secara online dilakukan melalui apa?
15. Berapa jumlah seluruh karyawan RM Terapung Minahasa Utara pada tahun 2022?
16. Apa saja jabatan yang ada di RM Terapung Minahasa Utara?
17. Tunjangan apa yang diberikan untuk karyawan yang sudah bekerja selama 5 sampai 10 tahun di RM Terapung Minahasa Utara?
18. Bagaimana sistem penggajian yang dilakukan setiap bulan di RM Terapung Minahasa Utara?
19. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kriteria dalam penetapan gaji karyawan?
20. Apa saja tingkat kesulitan setiap jabatan?
21. Apa saja tingkat pengalaman kerja atau lama waktu karyawan pada pekerjaan sebelumnya?
22. Ada berapa dan apa saja tingkat keahlian karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan?
23. Ada berapa dan apa saja tingkat kerja sama karyawan yang dibutuhkan untuk dilakukan bersama pekerja lain?
24. Ada berapa dan apa saja tingkat komunikasi karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan RM Terapung Minahasa Utara?
25. Ada berapa dan apa saja tingkat orientasi pelayanan pelanggan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan?
26. Ada berapa dan apa saja tingkat usaha fisik karyawan dalam melakukan pekerjaan?
27. Ada berapa dan apa saja tingkat kesulitan karyawan dalam melakukan pekerjaan?
28. Ada berapa dan apa saja tingkat tanggung jawab karyawan dalam menanggung risiko pekerjaannya?

Lampiran 2 Pertanyaan wawancara (*lanjutan*)

29. Seberapa penting suatu faktor terhadap faktor lainnya? Bobot 1: sama penting; 3: sedikit lebih penting; 5: lebih penting; 7: sangat lebih penting; 9: mutlak lebih penting.
30. Berapa nilai yang dibutuhkan dan diberikan (besaran nilai sesuai dengan tingkatan/*level* pada setiap *compensable factors*) untuk setiap faktor pada masing-masing jabatan?
31. Berapa kelompok atau rumpun jabatan yang diinginkan oleh pihak RM Terapung Minahasa Utara?

Pertanyaan untuk seluruh karyawan:

1. Berapa usia anda?
2. Berapa lama anda sudah bekerja di RM Terapung Minahasa Utara?
3. Apa saja jenis kompensasi setiap bulan yang anda dapatkan?
4. Berapa besaran gaji pokok setiap bulan yang anda dapatkan?
5. Apa dan bagaimana anda melakukan tugas pokok pekerjaan maupun tugas lain yang berkaitan dengan pekerjaan anda?



Lampiran 3 Penjabaran level compensable factors

@Hak cipta milik IPB University

Compensable Factors	Definisi	1	2	3	4	5	6	Sumber	
Know How	Working Experience	Faktor ini mengukur seberapa lama waktu yang diperlukan suatu jabatan untuk memperoleh sejumlah pengalaman kerja pada pekerjaan sebelumnya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.	0-1 tahun	>1 tahun - 2 tahun	>2 tahun - 3 tahun	>3 tahun - 4 tahun	>4 tahun - 5 tahun	>5 tahun	Korn Ferry 2017
	Skill	Memiliki kemampuan pada bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, namun masih dalam tahap pembelajaran.	Memiliki kemampuan pada bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, didukung dengan pengalaman.	Memiliki kemampuan dan menguasai bidang pekerjaan dalam melakukan pekerjaan, didukung dengan pengalaman.	Meminta pendapat dan anggota tim untuk membantu mengambil keputusan tertentu	Menetapkan susana kerjanya yang akrab dengan membangun semangat tim tanpa menupakan rasa suka atau tidak suka secara pribadi, dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam tim.			Korn Ferry 2017
	Teamwork	Berpartisipasi sebagai anggota tim yang melakukan tugasnya dalam tahap pembelajaran.	Berkontribusi melakukan tugas pekerjaan dengan usaha maksimal sesuai kemampuan	Membantu mendorong kepada anggota tim dan atau rekan kerja saat pelaksanaan pekerjaan.	Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas kepada seluruh jabatan, menyampaikan pesan dengan baik, dan dapat mengaruhi karyawan lain agar saling membantu menyelesaikan tugas pekerjaan agar tercapainya tujuan suatu badan usaha.				Hay Group 2005
	Communication	Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja saat pelaksanaan pekerjaan.	Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja saat pelaksanaan pekerjaan.	Dapat menerima pesan dengan baik dan menyampaikan pesan dengan jelas untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja saat pelaksanaan pekerjaan.	Bertanggungjawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan	Menyediakan alternatif solusi yang dapat membantu pelanggan.	Melakukan tindakan yang dibutuhkan pelanggan.		Hay Group 2014
	Customer Service Orientation	Membangun dan memelihara komunikasi yang jelas dengan pelanggan.	Memindaki/ikut kebutuhan pelanggan secara tepat.	Bertanggungjawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan	Bertanggungjawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan	Menyediakan alternatif solusi yang dapat membantu pelanggan.	Melakukan tindakan yang dibutuhkan pelanggan.		Hay Group 2005
Problem Solving	Problem Solving	Dapat mengidentifikasi masalah, mencari dan menemukan solusi	Dapat mendefinisikan masalah dan menyelesaikan masalah dengan prosedur yang sederhana	Dapat mengidentifikasi, mendefinisikan serta menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman	Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik berat seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan, dan membawa beban (lebih dari 3kg sampai 6 kg), dan dilakukan terus menerus sepanjang hari, serta mengangkat beban (lebih dari 6 kg sampai 10 kg) yang membutuhkan kekuatan dan ketahanan fisik, yang dilakukan tiga kali dalam satu minggu.			Hay Group 2014	
	Physical Effort	Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik ringan seperti berjalan, menaiki tangga, duduk, telat lama (lebih dari satu jam) yang dilakukan terus menerus sepanjang hari	Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik sedang seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan dan membawa beban (0,1 g sampai 3 kg) yang dilakukan terus menerus sepanjang hari	Pekerjaan melibatkan aktivitas fisik sedang seperti berjalan, menaiki tangga, mengangkat, memindahkan dan membawa beban (lebih dari 3kg sampai 6 kg) dan dilakukan terus menerus sepanjang hari				Korn Ferry 2017	
	Working Complexity	Pekerjaan sederhana yang sudah terstandarisasi dan dilakukan secara berulang-ulang	Pekerjaan dilakukan dengan melibatkan jabatan lain	Pekerjaan rutin dan dilakukan serya menopralkan strategi baru	Pekerjaan sangat rumit dan dilakukan berdasar strategi baru untuk mencapai sasaran baru				Korn Ferry 2017
Accountability	Reponsibility	Faktor ini digunakan untuk mengetahui besarnya kesigapan karyawan dalam melakukan dan menanggung risiko yang berkaitan dengan pekerjaannya	Sanggup untuk melakukan pekerjaannya dan pekerjaan lain yang berhubungan dengan tanggung-jawab	Sanggup untuk melakukan pekerjaannya agar tercapai lingkungan kerja yang nyaman	Sanggup untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan saat penyelesaian masalah			Korn Ferry 2017	

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 4 Data Kompensasi Karyawan

No	Nama Jabatan	Gaji Pokok Aktual (Rp)	Uang Makan	Jumlah (Rp)
1	General Manager	4.500.000,00	520.000,00	5.020.000,00
2	Manager Finance	4.200.000,00	520.000,00	4.820.000,00
3	Assistant Manager Finance	3.800.000,00	520.000,00	4.320.000,00
4	Cashier	2.860.000,00	520.000,00	3.380.000,00
5	Juru Bakar Ikan 1	1.820.000,00	520.000,00	2.340.000,00
6	Juru Bakar Ikan 2	1.820.000,00	520.000,00	2.340.000,00
7	Juru Bakar Ikan 3	1.820.000,00	520.000,00	2.340.000,00
8	Juru Bakar Ikan 4	1.820.000,00	520.000,00	2.340.000,00
9	Senior Chef 1	2.210.000,00	520.000,00	2.730.000,00
10	Senior Chef 2	2.210.000,00	520.000,00	2.730.000,00
11	Senior Chef 3	2.210.000,00	520.000,00	2.730.000,00
12	Junior Chef 1	1.690.000,00	520.000,00	2.210.000,00
13	Junior Chef 2	1.690.000,00	520.000,00	2.210.000,00
14	Pengadaan Barang 1	1.690.000,00	520.000,00	2.210.000,00
15	Pengadaan Barang 2	1.690.000,00	520.000,00	2.210.000,00
16	Pelayan 1	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
17	Pelayan 2	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
18	Pelayan 3	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
19	Pelayan 4	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
20	Pelayan 5	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
21	Pelayan 6	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
22	Pelayan 7	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
23	Pelayan 8	1.560.000,00	520.000,00	2.080.000,00
24	Dishwasher	1.300.000,00	520.000,00	1.820.000,00
25	Dishwasher	1.300.000,00	520.000,00	1.820.000,00
TOTAL		51.110.000,00	13.000.000,00	64.110.000,00

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Lampiran 5 Implementasi sistem kompensasi *range min-max*

No	Nama Jabatan	Gaji Pokok Aktual (Rp)	Gaji Pokok Adhered (Rp)	Gaji Pokok Overlapping (Rp)
Manager (Grade V)				
1	General Manager	4.500.000,00	6.449.625,00	6.444.000,00
2	Manager Finance	4.200.000,00	4.299.750,00	4.296.000,00
Finance (Grade IV)				
3	Assistant Manager Finance	3.800.000,00	3.800.000,00	4.415.833,00
4	Cashier	2.860.000,00	3.071.250,00	3.154.167,00
Chef (Grade III)				
5	Juru Bakar Ikan 1	1.820.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
6	Juru Bakar Ikan 2	1.820.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
7	Juru Bakar Ikan 3	1.820.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
8	Juru Bakar Ikan 4	1.820.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
9	Senior Chef 1	2.210.000,00	3.071.250,00	3.186.000,00
10	Senior Chef 2	2.210.000,00	3.071.250,00	3.186.000,00
11	Senior Chef 3	2.210.000,00	3.071.250,00	3.186.000,00
12	Junior Chef 1	1.690.000,00	2.275.000,00	2.360.000,00
13	Junior Chef 2	1.690.000,00	2.275.000,00	2.360.000,00
Procurement & Server (Grade II)				
14	Pengadaan Barang 1	1.690.000,00	2.275.000,00	2.388.043,00
15	Pengadaan Barang 2	1.690.000,00	2.275.000,00	2.388.043,00
16	Pelayan 1	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
17	Pelayan 2	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
18	Pelayan 3	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
19	Pelayan 4	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
20	Pelayan 5	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
21	Pelayan 6	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
22	Pelayan 7	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
23	Pelayan 8	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
Kitchen Helper (Grade I)				
24	Dishwasher	1.300.000,00	1.400.000,00	1.488.889,00
25	Dishwasher	1.300.000,00	1.400.000,00	1.488.889,00
TOTAL		51.110.000,00	63.426.875,00	66.129.517,00

Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 6 Implementasi sistem kompensasi *range min-mid point*

No	Nama Jabatan	Gaji Pokok Aktual (Rp)	Gaji Pokok Adhered (Rp)	Gaji Pokok Overlapping (Rp)
Manager (Grade V)				
1	General Manager	4.500.000,00	4.606.875,00	4.602.857,00
2	Manager Finance	4.200.000,00	4.299.750,00	4.296.000,00
Finance (Grade IV)				
3	Assistant Manager Finance	3.800.000,00	4.080.682,00	4.190.851,00
4	Cashier	2.860.000,00	3.071.250,00	3.154.167,00
Chef (Grade III)				
5	Juru Bakar Ikan 1	1.820.000,00	2.450.000,00	2.541.538,00
6	Juru Bakar Ikan 2	1.820.000,00	2.450.000,00	2.541.538,00
7	Juru Bakar Ikan 3	1.820.000,00	2.450.000,00	2.541.538,00
8	Juru Bakar Ikan 4	1.820.000,00	2.450.000,00	2.541.538,00
9	Senior Chef 1	2.210.000,00	2.975.000,00	3.086.154,00
10	Senior Chef 2	2.210.000,00	2.975.000,00	3.086.154,00
11	Senior Chef 3	2.210.000,00	2.975.000,00	3.086.154,00
12	Junior Chef 1	1.690.000,00	2.275.000,00	2.360.000,00
13	Junior Chef 2	1.690.000,00	2.275.000,00	2.360.000,00
Procurement & Server (Grade II)				
14	Pengadaan Barang 1	1.690.000,00	1.895.833,00	1.990.036,00
15	Pengadaan Barang 2	1.690.000,00	1.895.833,00	1.990.036,00
16	Pelayan 1	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
17	Pelayan 2	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
18	Pelayan 3	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
19	Pelayan 4	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
20	Pelayan 5	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
21	Pelayan 6	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
22	Pelayan 7	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
23	Pelayan 8	1.560.000,00	1.750.000,00	1.836.957,00
Kitchen Helper (Grade I)				
24	Dishwasher	1.300.000,00	1.400.000,00	1.488.889,00
25	Dishwasher	1.300.000,00	1.400.000,00	1.488.889,00
TOTAL		51.110.000,00	59.925.223,00	62.041.992,00

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

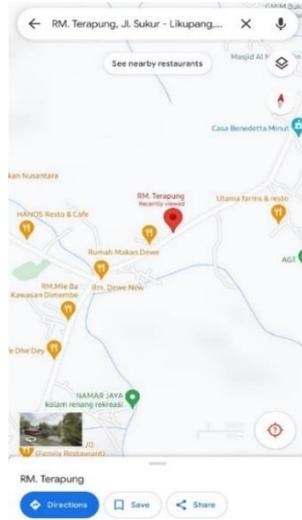
Lampiran 7 Implementasi sistem kompensasi *range mid point-max*

No	Nama Jabatan	Gaji Pokok Aktual (Rp)	Gaji Pokok Adhered (Rp)	Gaji Pokok Overlapping (Rp)
Manager (Grade V)				
1	General Manager	4.500.000,00	5.758.594,00	5.753.571,00
2	Manager Finance	4.200.000,00	5.374.668,00	5.370.000,00
Finance (Grade IV)				
3	Assistant Manager Finance	3.800.000,00	4.896.818,00	5.029.021,00
4	Cashier	2.860.000,00	3.685.500,00	3.785.000,00
Chef (Grade III)				
5	Juru Bakar Ikan 1	1.820.000,00	2.878.750,00	2.986.308,00
6	Juru Bakar Ikan 2	1.820.000,00	2.878.750,00	2.986.308,00
7	Juru Bakar Ikan 3	1.820.000,00	2.878.750,00	2.986.308,00
8	Juru Bakar Ikan 4	1.820.000,00	2.878.750,00	2.986.308,00
9	Senior Chef 1	2.210.000,00	3.495.625,00	3.626.231,00
10	Senior Chef 2	2.210.000,00	3.495.625,00	3.626.231,00
11	Senior Chef 3	2.210.000,00	3.495.625,00	3.626.231,00
12	Junior Chef 1	1.690.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
13	Junior Chef 2	1.690.000,00	2.673.125,00	2.773.000,00
Procurement & Server (Grade II)				
14	Pengadaan Barang 1	1.690.000,00	2.180.208,00	2.288.542,00
15	Pengadaan Barang 2	1.690.000,00	2.180.208,00	2.288.542,00
16	Pelayan 1	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
17	Pelayan 2	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
18	Pelayan 3	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
19	Pelayan 4	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
20	Pelayan 5	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
21	Pelayan 6	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
22	Pelayan 7	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
23	Pelayan 8	1.560.000,00	2.012,500,00	2.112,500,00
Kitchen Helper (Grade I)				
24	Dishwasher	1.300.000,00	1.575.000,00	1.675.000,00
25	Dishwasher	1.300.000,00	1.575.000,00	1.675.000,00
TOTAL		51.110.000,00	70.674.141,00	73.134.599,00

Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 8 Gambar Lokasi RM Terapung Minahasa Utara



Berlokasi di Jalan Sukur-Likupang, Minahasa Utara, Sulawesi Utara



Bangunan RM Terapung Minahasa Utara secara keseluruhan

Lampiran 9 Gambar RM Terapung Minahasa Utara

Hak cipta milik IPB University



Suasana di pondok besar dan bagian depan RM Terapung Minahasa Utara



Gazebo

Pondok kecil

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 10 Gambar Produk RM Terapung Minahasa Utara



Mujair Bakar



Rahang Tuna



Rica Bakar



Dabu-dabu



Cah Kangkung



Paket Mujair Goreng dan Mujair Woku Belanga



Paket Mujair Bakar



Pengantaran paket makanan yang dipesan secara online ke tempat konsumen

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Shekinah Michelle Gultom atau yang akrab dengan panggilan Michelle lahir pada tanggal 10 April 2001 di Jakarta. Penulis adalah anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Charlin Gultom dan Ribkha Elisabeth Mantiri. Penulis memulai pendidikan di Taman Kanak-kanak Persiwa II (2006-2007), lalu melanjutkan pendidikan sekolah dasar di SD Kwitang 8 PSKD (2007-2013), kemudian jenjang menengah di SMP 6 PSKD (2013-2016) dan SMA 7 PSKD (2016-2019). Setelah itu, pada 2019 penulis melanjutkan studi program sarjana di IPB University melalui jalur Ujian Tulis Mandiri Berbasis Komputer (UTM-BK) dan diterima sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen.

Selama menjalankan studi di IPB University, penulis mengikuti organisasi di luar kampus. Organisasi yang diikuti penulis selama masa perkuliahan adalah YOT Bogor sebagai sekretaris pada 2020 sampai 2021 dan berlanjut menjadi Staff of Personal General Affairs pada 2022. Penulis juga berkesempatan untuk mengikuti program dari Kampus Merdeka yakni Wirausaha Merdeka sebagai Chief Operating Officer.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.