

PERANCANGAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH BERBASIS SALARY SURVEY PADA USAHA KECIL SUBSEKTOR INDUSTRI PAKAIAN JADI DI KOTA BOGOR

LADYSA SASKIA SIAHAAN



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@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.



@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 Struktur dan Skala Upah Berbasis *Salary Survey* pada Usaha Kecil Subsektor Industri Pakaian Jadi di Kota Bogor” 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, Juli 2026

Ladysa Saskia Siahaan
H2401221146

@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.



@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

LADYSA SASKIA SIAHAAN. Perancangan Struktur dan Skala Upah Berbasis *Salary Survey* pada Usaha Kecil Subsektor Industri Pakaian Jadi di Kota Bogor. Dibimbing oleh LINDAWATI KARTIKA dan INDRA REFIPAL SEMBIRING.

Industri pakaian jadi merupakan salah satu produk unggulan Kota Bogor yang berkontribusi pada pertumbuhan usaha dan penyerapan tenaga kerja. Namun, praktik pengupahan pada usaha kecil masih belum optimal akibat terbatasnya acuan pengupahan, sehingga mengurangi daya saing dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis jabatan, kompensasi finansial 3P (*pay for person, pay for position, dan pay for performance*), dan daya saing pengupahan melalui *salary survey*, serta merancang struktur dan skala upah yang proporsional pada 10 usaha kecil. Metode penelitian meliputi evaluasi jabatan dengan *classification method, salary survey*, dan metode dua titik. Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan hari raya, bonus, manfaat kesehatan, transportasi, upah lembur, dan tunjangan makan, dengan sebagian besar usaha kecil menerapkan pengupahan di bawah median pasar eksternal. Evaluasi jabatan menghasilkan 10 *critical positions* dalam tiga golongan, dengan rekomendasi *spread* masing-masing 133% (*managerial*), 131% (*supervisory*), dan 100-129% (*staff*). Seluruh gaji aktual berada pada kategori *in-paid*. Sehingga dapat rekomendasi dapat diterapkan.

Kata kunci: industri pakaian jadi, kompensasi, metode dua titik, struktur dan skala upah, usaha kecil

ABSTRACT

LADYSA SASKIA SIAHAAN. Design of a Salary Structure and Scale Based on Salary Survey for Small Enterprises in the Apparel Industry Subsector in Bogor City. Supervised by LINDAWATI KARTIKA and INDRA REFIPAL SEMBIRING.

The apparel industry was one of Bogor City's leading sectors, contributing to business growth and employment. However, wage practices in businesses remained suboptimal due to limited wage-setting guidelines, reducing competitiveness in attracting and retaining workers. This study aimed to analyze job positions, the 3P compensation system (*pay for person, pay for position, and pay for performance*), wage competitiveness through a salary survey, and design a salary structure for 10 businesses. The methods included job evaluation using the classification method, salary survey, and two-point method. Compensation included basic salaries, holiday allowances, bonuses, health, transport, overtime, and meal allowances. Businesses paid below the market median. Job evaluation identified 10 positions across staff, supervisory, and managerial grades, with recommended spreads of 100–129%, 131%, and 133%, respectively. All salaries were in-paid, indicating feasibility.

Keywords: apparel industry, compensation, small business, two-point method, wage structure and scale



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 2026
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 STRUKTUR DAN SKALA UPAH BERBASIS *SALARY SURVEY* PADA USAHA KECIL SUBSEKTOR INDUSTRI PAKAIAN JADI DI KOTA BOGOR

LADYSA SASKIA SIAHAAN

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

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

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 Rindang Matoati, S.E., M.Sc.
- 2 Farida Ratna Dewi, S.E., M.M., ME.



Judul Skripsi : Perancangan Struktur dan Skala Upah Berbasis *Salary Survey* pada
Usaha Kecil Subsektor Industri Pakaian Jadi di Kota Bogor

Nama : Ladysa Saskia Siahaan

NIM : H2401221146

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Lindawati Kartika, S.E., M.Si.

Pembimbing 2:

Dr. Indra Refipal Sembiring, S.E., M.M.

Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:

Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S. Hut., M.M.

NIP 197812132006041001

Tanggal Ujian:
28 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Januari 2026 sampai bulan Juli 2026 ini ialah manajemen kompensasi, dengan judul “Perancangan Struktur dan Skala Upah Berbasis *Salary Survey* pada Usaha Kecil Subsektor Industri Pakaian Jadi di Kota Bogor”.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Lindawati Kartika, S.E., M.Si. dan Bapak Dr. Indra Refipal Sembiring, S.E.,M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, masukan, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Farida Ratna Dewi, S.E., M.M., ME dan Ibu Rindang Matoati, S.E., M.Sc. selaku dosen penguji, yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini.
3. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Departemen Manajemen, atas ilmu, serta bimbingan selama penulis menempuh pendidikan.
4. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Bogor, Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor, serta pemilik usaha kecil subsektor industri pakaian jadi Kota Bogor atas izin dan kesediannya menjadi objek penelitian.
5. Keluarga tercinta, Almarhum Papah, Mamah, serta kedua kakak, atas kasih sayang, doa, dan pengorbanan yang telah diberikan. Khusus untuk Almarhum Papah, semoga pencapaian ini menjadi salah satu bentuk bakti dan rasa bangga yang dapat penulis persembahkan.
6. Sahabat-sahabat penulis, Alkandio, Feyza, Veony, Laila, Farah, Khalda, Ahlam, dan Videl, yang selalu hadir memberikan doa, dukungan dan semangat kepada penulis.
7. Teman-teman bimbingan dan seperjuangan, Nazmi, Arosanda, Donita, Yusuf, dan Olan, atas dukungan dan kebersamaan selama penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas segala bantuan, doa, dan dukungan yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

Bogor, Juli 2026

Ladya Saskia Siahaan

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	8
2.2 Industri Pakaian Jadi	8
2.3 Manajemen Kompensasi	8
2.4 Evaluasi Jabatan (<i>Job Evaluation</i>)	9
2.5 <i>Salary Survey</i>	10
2.6 Struktur dan Skala Upah (SSU)	10
2.7 Regulasi Pengupahan dan Kompensasi pada Usaha Kecil	11
2.8 Penelitian Terdahulu	13
III METODE	16
3.1 Kerangka Pemikiran	16
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.3 Jenis dan Sumber Data	18
3.4 Metode Penarikan Sampel	19
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	21
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Umum Usaha dan Analisis <i>Job Evaluation</i>	26
4.2 Kompensasi Finansial 3P dan Perbandingannya dengan <i>Job Title</i> Eskternal	37
4.3 Penyusunan Struktur dan Skala Upah Metode Dua Titik	48
4.4 Implikasi Manajerial	56
V SIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Simpulan	60
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	66
RIWAYAT HIDUP	73



DAFTAR TABEL

1	Tren peningkatan pada Produk Domestik Bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja sektor Ekonomi Kreatif (Ekraf)	2
2	Klasifikasi usaha kecil	8
3	Metode dalam Evaluasi Jabatan	10
4	Penelitian terdahulu	13
5	Jenis dan sumber data	18
6	Perbedaan penamaan sektor dari berbagai instansi	19
7	Populasi penelitian	20
8	Rumus metode dua titik	25
9	Gambaran umum objek penelitian usaha kecil industri pakaian jadi Kota Bogor	26
10	Penentuan <i>critical positions</i>	29
11	<i>Job analysis matrix</i>	31
12	Hasil Pengelompokkan jabatan	36
13	Rekapitulasi Kompensasi 3P	37
14	Komponen kompensasi 3P	39
15	Perbandingan gaji dengan Upah Minimum Provinsi (UMP), Upah Minimum Kota Bogor (UMK) 50% Tingkat Konsumsi (TK), dan 25% diatas Garis Kemiskinan (GK) Provinsi Jawa Barat	44
16	Posisi gaji terhadap pasar eksternal	46
17	Daftar jabatan dan upah	49
18	Daftar kelas dan golongan jabatan	49
19	<i>Salary mapping</i> sebelum pembenahan	50
20	Nilai upah tengah	52
21	Nilai <i>minimum salary</i>	53
22	Nilai <i>maximum salary</i>	54
23	Struktur dan skala upah rekomendasi industri pakaian jadi Kota Bogor	55
24	Implikasi manajerial	57

DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan <i>Gross Merchandise Value</i> (GMV) ekonomi digital pada SEA-6 selama periode 2019-2024 (Bain and Company 2024)	1
2	Perkembangan jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), Produk Domestik Bruto (PDB), dan penyerapan tenaga kerja di Indonesia (Kementrian UMKM RI 2024)	3
3	Perkembangan jumlah UMKM pada subsektor industri pakaian jadi yang tercatat pada dinas perdagangan dan perindustrian Kota Bogor selama periode 2020-2024 (Data diolah 2026)	4
4	Kerangka pemikiran data diolah (2026)	17
5	Proses pemetaan dan pengelompokkan <i>job title</i>	28
6	Visualisasi struktur dan skala upah sebelum pembenahan	51
7	Garis Kebijakan Upah	52



8	Struktur dan skala upah rekomendasi usaha kecil industri pakaian jadi Kota Bogor	55
---	--	----

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat tugas Kesbangpol	66
2	Kuesioner Penelitian	67
3	Gaji aktual terhadap gaji SSU rekomendasi	71



@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.