

**ANALISIS COMPENSABLE FACTORS DAN PERBANDINGAN  
TERHADAP KEBIJAKAN UPAH MINIMUM PADA SISTEM  
KOMPENSASI KARYAWAN USAHA KECIL MENENGAH**

Oleh:

Lindawati Kartika<sup>1\*</sup>

Silvy Mutiara<sup>2</sup>

Irani Bening Kinasih Aulia Adiwidjaja<sup>3</sup>

Muh. Muzakkir R.<sup>4</sup>

Ayu Novitasari<sup>5</sup>

Jurusan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor

**Email:**

[linda@apps.ipb.ac.id](mailto:linda@apps.ipb.ac.id)

**ABSTRACT**

*SMEs play a big role in the Indonesian economy, which contributes to 61.97% of GDP in 2020. Employees are the most important asset for a company, so companies should provide proper compensation. This also applies to SMEs in the trade sector. Therefore, it is necessary to evaluate the SME compensation system based on compensable factors. The purpose of this research is to assess the compensation system for the UMP and UMK, to examine the job qualifications required for each position, and to examine the compensable factors in the trade sector SMEs. The research method uses descriptive analysis through the Hay Method approach with a sample of six SMEs from Bogor, Depok, Lampung, Bali, and Lombok. The secondary data sources were obtained from the results of the employee salary survey research and literature study. The results show that there are still many SMEs that have not set a compensation system according to the UMP and UMK. The highest job qualifications are in manager positions, while the lowest job qualifications are in staff positions. Meanwhile, there are ten compensable factors that are most often used in determining the amount of compensation for SME employees in the trade sector, including education, experience, customer service orientation, physical effort, responsibility, communication, analysis and problem solving, planning and coordination, freedom of action, and working conditions. It is hoped that the ten compensable factors can be used as a reference in determining the appropriate compensation system for SMEs in the trading sector in Indonesia.*

**Keywords:** *compensable factors, compensation, UKM, UMK, UMP*

## ABSTRAK

UKM berperan besar bagi perekonomian Indonesia yang mana berkontribusi terhadap 61,97% PDB pada tahun 2020. Karyawan merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan sehingga perusahaan hendaknya memberikan kompensasi yang layak. Hal ini juga berlaku bagi UKM sektor perdagangan. Maka dari itu, diperlukan evaluasi pada sistem kompensasi UKM berdasarkan *compensable factors*. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi sistem kompensasi terhadap UMP dan UMK, menganalisis *job qualifications* yang dibutuhkan pada setiap jabatan, dan menganalisis *compensable factors* pada UKM sektor perdagangan. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif melalui pendekatan *Hay Method* dengan sampel berjumlah enam UKM yang berasal dari Bogor, Depok, Lampung, Bali, dan Lombok. Sumber data sekunder diperoleh dari hasil penelitian survei gaji karyawan dan studi pustaka. Hasil menunjukkan bahwa masih banyak UKM yang belum menetapkan sistem kompensasi sesuai UMP dan UMK. *Job qualifications* tertinggi terdapat pada jabatan manajer, sedangkan *job qualifications* terendah terdapat pada jabatan staf. Sementara itu, terdapat sepuluh *compensable factors* yang paling sering digunakan dalam penentuan besaran kompensasi karyawan UKM sektor perdagangan di antaranya yaitu pendidikan, pengalaman, orientasi pelayanan pelanggan, usaha fisik, tanggung jawab, komunikasi, analisis dan pemecahan masalah, perencanaan/koordinasi, kebebasan bertindak, serta kondisi kerja. Dengan begitu diharapkan sepuluh *compensable factors* tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan sistem kompensasi yang tepat bagi UKM sektor perdagangan di Indonesia.

Kata Kunci: *compensable factors*, kompensasi, UKM, UMK, UMP.

### A. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan karena memberikan banyak kontribusi untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sudah seharusnya memberikan balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan, salah satunya melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan pada karyawan berupa uang atau barang yang diterima secara langsung atau tidak langsung (Mulyati and Laturlean, 2018). Pemberian kompensasi memiliki tujuan untuk kepuasan kerja, stabilitas karyawan, disiplin, ikatan kerjasama, pengadaan efektif, motivasi, pengaruh serikat buruh dan pengaruh buruh (Puspitasari and Anggaria, 2022). Sebuah penelitian yang dilakukan terhadap seratus karyawan dari tiga belas cabang bank BJB di Tasikmalaya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari pemberian kompensasi berdasarkan konsep 3P (*Pay for Person, Position, and Performance*) terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi (Pawirosumarto *et al.*, 2020). Maka dari itu penting untuk mempertimbangkan keterampilan yang dimiliki, posisi jabatan, dan kinerja dari karyawan dalam menentukan sistem kompensasi yang tepat dalam sebuah organisasi.

Di Indonesia tidak hanya perusahaan-perusahaan besar saja yang berperan dalam menggerakkan perekonomian, tetapi juga terdapat Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang merupakan kelompok usaha yang dikelola oleh orang atau

suatu badan usaha tertentu yang kriterianya ditetapkan dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2008. UKM memiliki peranan besar dalam perekonomian Indonesia yang mana berkontribusi sebesar 61,97% atau sekitar Rp. 8.573,89 triliun terhadap total Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia (BKPM, 2021). Selain itu, jumlah pelaku UKM di Indonesia pada tahun 2019 mencapai 65,5 juta atau sekitar 99,9% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia (Sasongko, 2020) dan menyerap 119 juta pekerja atau sekitar 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha di Indonesia (Jayani, 2021).

Penerapan sistem kompensasi juga sangat penting bagi para pelaku UKM di Indonesia. Sebuah penelitian yang dilakukan terhadap seratus karyawan di UKM pembuatan pempek Palembang menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi yang merupakan perasaan positif maupun negatif yang dirasakan karyawan terhadap gaji yang mereka dapatkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Farla *et al.*, 2019). Melalui pemberian kompensasi yang layak dan tepat diharapkan dapat memberikan kepuasan kompensasi bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan maupun UKM, motivasi kerja, produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, diperlukan suatu sistem kompensasi yang baik, tepat, dan adil sehingga kontribusi karyawan terhadap perusahaan diberikan kompensasi yang sesuai.

Di Indonesia terdapat tiga jenis sistem kompensasi yang diterapkan pada UKM yaitu upah berdasarkan waktu, upah berdasarkan satuan hasil, dan upah borongan. Upah berdasarkan waktu merupakan jumlah upah yang dibayarkan kepada setiap pekerja tergantung pada jam dia bekerja (Arwini, 2020). Upah satuan hasil merupakan upah yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang mampu diproduksi seorang pekerja dan dihitung berdasarkan satuan barang, satuan panjang atau satuan berat (Nikmah and Efendi, 2017). Sementara upah borongan merupakan alokasi upah menurut besarnya pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja, hasil yang dicapai tidak tergantung pada waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut (Syamsuri *et al.*, 2020). Sistem pengupahan (kompensasi) di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 2021 tentang Pengupahan yang berisi tentang kebijakan dalam pengupahan termasuk pengupahan pada UKM.

Di Indonesia, terdapat beberapa sektor UKM, salah satunya yakni sektor perdagangan. Kondisi penggajian karyawan UKM sektor perdagangan yang masih di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang ditetapkan di wilayah masing-masing dapat menjadi pemicu terjadinya permasalahan seperti *turnover* karyawan UKM. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan besaran kompensasi karyawan UKM adalah pemilihan *compensable factors* yang tepat. *Compensable factors* biasa digunakan untuk menentukan nilai jabatan atau memberi bobot yang dapat dijadikan acuan dalam pemberian kompensasi yang sesuai, adil dan layak bagi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *compensable factors* yang sesuai serta menganalisis sistem penggajian karyawan pada UKM sektor perdagangan di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana evaluasi sistem kompensasi pada UKM sektor perdagangan terhadap UMP dan UMK di Indonesia?
2. Bagaimana *job qualifications* pada setiap jabatan pekerjaan yang ada di UKM sektor perdagangan di Indonesia?
3. Bagaimana *compensable factors* yang tepat pada sistem kompensasi karyawan UKM sektor perdagangan di Indonesia?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini yaitu mengevaluasi sistem kompensasi UKM terhadap UMP dan UMK di Indonesia, menganalisis *job qualifications* yang dibutuhkan pada setiap jabatan pekerjaan, dan menganalisis *compensable factors* yang tepat pada sistem kompensasi karyawan UKM sektor perdagangan di Indonesia. Penelitian ini akan berfokus pada UKM sektor perdagangan di Indonesia dengan menggunakan pendekatan *Hay Method* dalam menentukan *compensable factors*.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek terpenting dalam perusahaan karena berkaitan dengan hubungan kerja. Kompensasi adalah hasil balas jasa berupa pendapatan yang dapat berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan atas aktivitas kerja yang telah dilakukan (Harahap and Khair, 2020). Menurut (Mujanah, 2019) kompensasi dapat berbentuk finansial atau segala sesuatu yang dapat diukur dengan uang dan non-finansial yaitu bisa berupa jabatan, lingkungan kerja, penghargaan, dan lain sebagainya. Selain itu kompensasi juga dapat diberikan secara langsung kepada karyawan ataupun tidak langsung seperti tunjangan kesehatan. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu memberikan kepuasan terhadap para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut (Puspita and Atmaja, 2020) kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan akan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi apabila memperoleh kompensasi yang sesuai. Tujuan dari manajemen kompensasi adalah membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai apa yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan serta menjamin adanya keadilan secara internal maupun eksternal (Mujanah, 2019).

### *Compensable factors*

Komparasi antara evaluasi jabatan adalah hal yang sulit. Variasi poin pada faktor kompensasi tidak memiliki dasar perbandingan yang sama. Mungkin beberapa teori dapat menjelaskan definisi dari masing-masing faktor. *Compensable factors* pada evaluasi jabatan dapat digunakan sebagai prediktor. *Compensable factors* berperan sebagai variabel independen. Definisi *compensable factors* menjadi fundamental untuk memperjelas kebingungan akan ekuitas gaji (Hilling, 2020)

### **Hay Method**

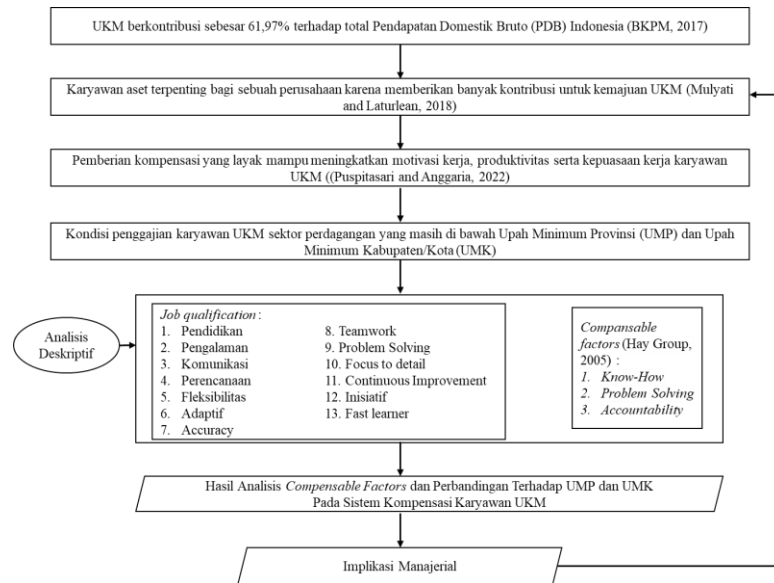
*Hay method* adalah sistem metode evaluasi prestasi kerja dengan memiliki 3 kriteria yaitu *know-how*, *problem solving*, dan *accountability* serta masing-masing kriteria memiliki sub kriteria. Pembobotan pada *Hay Method* bertujuan untuk mengetahui faktor mana yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam meningkatkan prestasi pada masing-masing jabatan. *Hay Method* merupakan metode yang bersifat objektif dalam mengukur jabatan-jabatan dan memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. *Hay Method* menggunakan beberapa faktor yang nantinya akan dijabarkan melalui atribut-atribut dan level-level yang terdapat pada atribut tersebut (Purnama *et al.*, 2018; Maretiyasari and Hariyanto, 2022)

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menggambarkan keadaan sebenarnya serta menjawab pertanyaan mengenai status subjek dari penelitian (Isnawati *et al.*, 2020). Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berasal dari hasil penelitian survei gaji karyawan yang telah dilakukan pada bulan Agustus-Oktober 2021 melalui kuesioner dan wawancara, kemudian data diolah kembali menjadi sistem kluster. Selain itu data sekunder juga diperoleh dengan menggunakan laporan dan artikel ilmiah dari jurnal nasional maupun internasional yang relevan dengan penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari-Maret 2022 dengan melakukan pengolahan data yang berasal dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada bulan Agustus-Oktober 2021. Populasi penelitian adalah seluruh UKM yang bergerak di sektor perdagangan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* dan kriteria sampel yakni UKM sektor perdagangan dengan sub sektor usaha adalah grosir dan eceran, alat-alat teknik, farmasi dan penjualan buku. Sampel penelitian ini berjumlah enam UKM yang berlokasi di Bogor, Depok, Lampung, Bali, dan Lombok.

Metode pengolahan dan analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data melalui deskripsi dari data-data yang telah dikumpulkan sebelumnya untuk kemudian dihasilkan kesimpulan umum dari data-data tersebut. Metode analisis data yang digunakan dalam penentuan *compensable factors* yaitu menggunakan pendekatan *Hay Method* dengan tiga karakteristik yaitu *know-how*, *problem solving*, dan *accountability*. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

Gambar 1 menjelaskan bahwa penelitian ini memiliki tujuan akhir yaitu untuk menganalisis *compensable factors* yang tepat untuk dapat digunakan dalam menentukan sistem kompensasi karyawan UKM dan membandingkannya dengan UMP maupun UMK di Indonesia. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pelaku UKM dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk UKM sektor perdagangan di Indonesia, terdapat sepuluh *compensable factors* yang paling sering digunakan dalam penentuan besaran kompensasi karyawan. 10 *compensable factors* tersebut meliputi:

1. Pendidikan, mengacu pada kemampuan dasar, keahlian, dan persyaratan intelektual yang diminta di suatu posisi, biasanya yang diasumsikan adalah yang didapat setelah mengikuti sekolah menengah atas, sekolah bisnis, sekolah perniagaan, kampus, ataupun lulusan sekolah.
2. Pengalaman adalah pelatihan dan pengembangan yang diperoleh dari pekerjaan sebelumnya yang diperlukan untuk memenuhi syarat untuk suatu posisi, di samping pelatihan dan pengembangan dalam pekerjaan yang diperlukan untuk keterampilan.
3. Orientasi pelayanan pelanggan, adalah keinginan untuk melayani atau membantu pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini berarti usaha untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Hay Group, 2005).
4. Usaha fisik, merupakan derajat dan frekuensi upaya fisik yang diperlukan oleh posisi tersebut tetapi tidak termasuk kekakuan dan ketegangan akibat postur atau kebiasaan kerja yang buruk (Commitee, 2009).
5. Tanggung jawab terhadap material dan produk, menilai tingkatan tanggung jawab terhadap pemeliharaan dan pemakaian material dan produk yang

diukur dari kerugian bila terjadi kerusakan/kehilangan (Okanagan College, n.d.).

6. Komunikasi, merupakan keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat melakukan komunikasi, membangun, memelihara hubungan, mendapatkan kerja sama dari orang lain, memperhitungkan keterampilan yang dibutuhkan untuk memotivasi, melakukan negosiasi, membujuk, membuat presentasi, melatih orang lain, melakukan empati, mengomunikasikan berita yang tidak menyenangkan dan sensitif, dan memberikan konseling dan kepastian serta memperhitungkan kesulitan yang terlibat dalam melatih keterampilan tersebut (The NHS Staff Council, 2013).
7. Analisis dan pemecahan masalah, merujuk pada tingkat kerumitan yang terlibat dalam menganalisis situasi, informasi atau masalah yang bervariasi, tingkat kesulitan, dan dalam mengembangkan pilihan, solusi atau tindakan lainnya (Commitee, 2009).
8. Perencanaan/koordinasi, merujuk pada kebutuhan perencanaan dan/atau koordinasi posisi. Faktor ini mengacu pada keterampilan organisasi dan/atau manajemen proyek yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau mengatur acara dengan menyatukan dan mengintegrasikan kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan. Mungkin juga terdapat kebutuhan untuk melakukan tugas dengan tenggat waktu yang tumpang tindih (*multi-tasking*) untuk mencapai hasil yang ditentukan (Commitee, 2009).
9. Kebebasan bertindak, merujuk pada tingkat kemandirian atau otonomi dalam jabatan. Elemen-elemen yang harus dipertimbangkan yaitu jenis keputusan yang dibuat oleh posisi tersebut, aspek tugas apa yang diputuskan oleh posisinya sendiri atau apa yang diputuskan oleh, atau melalui konsultasi dengan orang lain seperti penyelia serta aturan, prosedur, praktik masa lalu dan pedoman yang tersedia untuk memberikan bimbingan dan arahan. Pertimbangan-pertimbangan ini, jika diambil secara keseluruhan akan menentukan parameter dan batasan posisi di mana pemegang jabatan bebas bertindak (Commitee, 2009).
10. Kondisi kerja, merujuk pada tempat kenyamanan bekerja (Commitee, 2009).

Berikut merupakan penjabaran level pada masing-masing *compensable factors* yang telah dipilih sebagai faktor penentu upah karyawan UKM sektor perdagangan di Indonesia. Penjabaran tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Penjabaran Lengkap *Compensable Factors* Pada UKM Sektor Perdagangan Di Indonesia**

<i>Compensable Factors</i>	Level					
	1	2	3	4	5	6
Pendidikan	Asal dapat membaca dan menulis atau S.D tidak tamat	Tamat Sekolah Dasar	Tamat sekolah lanjutan pertama atau pernah di SLP	Tamat sekolah lanjutan atas	Sarjana muda	Sarjana
Pengalaman	0 - 1 tahun	>1 tahun - 2 tahun	>2 tahun - 3 tahun	>3 tahun - 4 tahun	>4 tahun - 5 tahun	>5 tahun
Orientasi Pelayanan Pelanggan	Menindaklanjuti kebutuhan pelanggan secara tepat	Memelihara komunikasi yang jelas dengan pelanggan	Mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan	Bertindak lebih untuk pelanggan	Menanggapi kebutuhan mendasar pelanggan	Menggunakan perspektif jangka panjang dalam menjawab masalah pelanggan
Usaha Fisik	Usaha sangat kecil, kebanyakan duduk.	Kebanyakan duduk, tetapi perlu sedikit jalan	Harus berdiri dan mengangkat beban ringan.	Harus berdiri dan mengangkat barang sampai dengan 5 Kg.	Mengangkat barang sampai 10 Kg.	Mengangkat barang di atas 10 Kg
Tanggung Jawab Terhadap Material dan Produk	Kerugian Rp 0 – Rp 500.000	Kerugian Rp 500.000 – Rp 1.000.000	Kerugian Rp 1.000.000 – Rp 1.500.000	Kerugian Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000	Kerugian lebih dari Rp 2.000.000	
Komunikasi	Komunikasi melibatkan pertukaran informasi rutin dengan menggunakan kesopanan dan mendengarkan secara aktif.	Komunikasi melibatkan pertukaran informasi yang memerlukan penjelasan dan/atau interpretasi.	Komunikasi melibatkan menjelaskan dan/atau menafsirkan informasi untuk mengamankan pemahaman. Mungkin melibatkan komunikasi informasi teknis dan saran.	Komunikasi melibatkan menjelaskan dan/atau menafsirkan informasi untuk menginstruksikan, melatih dan/atau mendapatkan kerjasama dari orang lain.	Komunikasi melibatkan penyampaian informasi untuk mendapatkan kesepakatan, di mana kepentingan mungkin berbeda, dan/atau keterampilan negosiasi untuk menyelesaikan situasi yang kompleks.	
Analisis dan Pemecahan Masalah	Analisis dan pemecahan masalah dilakukan sesuai dengan petunjuk dan prosedur yang telah ditetapkan.	Situasi dan masalah mudah diidentifikasi.	Situasi dan masalah dapat diidentifikasi, tetapi mungkin memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk mendefinisikannya secara tepat.	Situasi dan masalah tidak mudah diidentifikasi dan seringkali memerlukan penyelidikan dan penelitian lebih lanjut.	Situasi dan masalah yang kompleks dan multifaceted dan gejala tidak jelas atau tidak lengkap.	



Perencanaan/Koordinasi	Keterampilan perencanaan/koordinasi biasanya tidak diperlukan. Pekerjaan direncanakan oleh orang lain atau ditentukan oleh prosedur. Tenggat waktu adalah standar	Merencanakan/mengkoordinasikan kegiatan dan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri dan mencapainya tenggat waktu yang tumpang tindih.	Merencanakan/mengkoordinasikan kegiatan, informasi atau materi untuk memungkinkan penyelesaian tugas dan acara, yang mempengaruhi jadwal kerja karyawan lain.	Merencanakan/mengkoordinasikan kegiatan dan sumber daya untuk berbagai acara, proyek, atau aktivitas yang melibatkan karyawan lain.		
Kebebasan Bertindak	Tugas posisi mengikuti prosedur tertentu. Keputusan biasanya dibuat dengan memilih antara opsi yang ditentukan.	Tugas jabatan diselesaikan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Keputusan dibuat mengikuti pedoman khusus. Perubahan dapat dilakukan pada rutinitas kerja.	Tugas jabatan diselesaikan sesuai dengan proses umum. Keputusan dibuat mengikuti pedoman umum untuk menentukan bagaimana tugas harus diselesaikan.	Tugas jabatan diselesaikan sesuai dengan tujuan atau sasaran tertentu. Keputusan adalah dibuat dengan menggunakan praktik industri dan/atau kebijakan departemen.	Tugas jabatan diselesaikan sesuai dengan tujuan atau sasaran yang luas. Keputusan adalah dibuat dengan menggunakan kebijakan.	
Kondisi Kerja	Sangat bersih dan ber AC	Bersih dan ada sirkulasi udara	Ventilasi cukup tetapi kadang-kadang kotor	Suhu bervariasi dan kotor	Kondisi suhu dan kelembaban memberatkan fisik.	

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 1 telah dijelaskan mengenai penjabaran lengkap dari *compensable factors* yang digunakan dalam penentuan upah karyawan UKM perdagangan di Indonesia. Sumber yang digunakan dalam penentuan definisi masing-masing level menggunakan Kamus Hay Group dan referensi jurnal lain yang relevan. *Compensable factors* yang memiliki level paling banyak adalah pendidikan, pengalaman, orientasi pelayanan pelanggan dan usaha fisik dengan banyaknya level yakni enam level. Sementara *compensable factor* yang memiliki level paling sedikit adalah perencanaan/koordinasi dengan banyaknya level yakni empat level.

#### D. HASIL PENELITIAN

##### Gambaran Umum Karakteristik UKM dan Distribusi Gaji Karyawan

Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 2021 mengatur tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dikelompokkan berdasarkan modal usaha dan hasil penjualan tahunan (Pemerintah Indonesia, 2021). Penelitian ini dilakukan terhadap enam UKM sektor perdagangan yang berada di Bogor, Depok, Lampung, Bali, dan Lombok yang termasuk ke dalam kategori usaha menengah yang memiliki modal

usaha sebesar lebih dari Rp5.000.000.000 hingga paling banyak sebesar Rp10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan berkisar antara lebih dari Rp15.000.000.000 dan paling banyak sebesar Rp50.000.000.000. Berikut penjabaran karakteristik dari masing-masing UKM yang dipilih sebagai objek penelitian:

1. UKM 1, merupakan usaha grosir sembako yang berlokasi di Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Usaha ini memiliki 36 orang karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 29 orang karyawan sebagai responden survei.
2. UKM 2, merupakan usaha yang bergerak pada bidang perdagangan grosir dan eceran yang berlokasi di Bogor, Jawa Barat. Produk yang dijual berupa *fashion* yang berfokus pada *fashion* anak. Usaha ini memiliki 24 orang karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil seluruh karyawan sebagai responden survei.
3. UKM 3, merupakan usaha yang bergerak pada bidang otomotif yaitu jual-beli kendaraan bekas, penjualan *sparepart*, dan melayani *service* kendaraan. Usaha ini memiliki 20 orang karyawan dan berlokasi di Bali. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 16 orang karyawan sebagai responden survei.
4. UKM 4, merupakan usaha yang menjual berbagai produk kesehatan seperti obat-obatan dan suplemen vitamin. UKM ini berlokasi di Bandar Lampung, Lampung dan memiliki 42 orang karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 25 orang karyawan sebagai responden survei.
5. UKM 5, merupakan perusahaan dagang dan jasa di bidang peralatan teknik yang menyediakan jual, beli, sewa, dan menerima *service* alat-alat teknik dan konstruksi seperti mesin bor, grinda, mesin rumput, kompresor, pompa air dan lain-lain. UKM ini berlokasi di Bogor, Jawa Barat. Usaha ini memiliki 36 orang karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 21 orang karyawan sebagai responden survei.
6. UKM 6, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi buku yang berlokasi di area Depok, Jawa Barat. Usaha ini memiliki 23 orang karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan mengambil 16 orang karyawan sebagai responden survei.

Karakteristik UKM juga dapat diklasifikasikan berdasarkan berdasarkan jumlah karyawan yaitu pada usaha kecil memiliki karyawan berjumlah 5 hingga 19 orang, sedangkan usaha menengah memiliki karyawan berjumlah 20 hingga 99 orang (BPS, 2013). Karakteristik UKM sektor perdagangan yang menjadi objek penelitian ditunjukkan oleh Tabel 2.

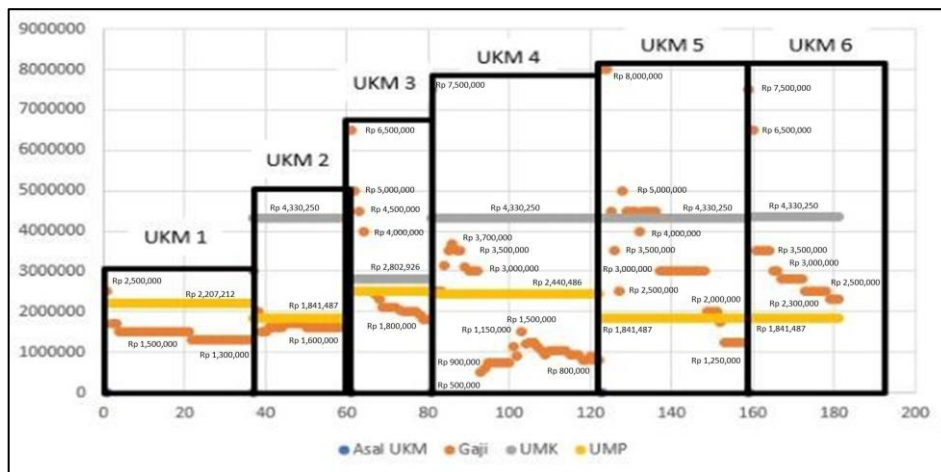
**Tabel 2.**  
**Karakteristik UKM Sektor Perdagangan**

Nama UKM	Jumlah karyawan	Bidang Usaha (KBLI)	Skala Usaha	Lama Usaha	Lokasi Usaha
UKM 1	36	Perdagangan grosir dan eceran	Kecil	3 tahun	Lombok
UKM 2	24	Perdagangan grosir dan eceran	Kecil	3 tahun	Bogor
UKM 3	20	Perdagangan besar	Kecil	8 tahun	Bali
UKM 4	42	Perdagangan eceran	Kecil	8 tahun	Bandar Lampung
UKM 5	36	Perdagangan besar dan eceran	Kecil		Bogor
UKM 6	23	Perdagangan besar alat tulis	Kecil	10 tahun	Depok

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa UKM sektor perdagangan yang menjadi objek penelitian termasuk ke dalam kategori usaha menengah dengan jumlah karyawan berkisar antara 20 hingga 99 orang. Rata-rata jumlah karyawan pada UKM sektor perdagangan adalah 30 orang.

Kemudian peneliti melakukan analisis kelayakan gaji karyawan UKM sektor perdagangan di Indonesia dengan mempertimbangkan pemenuhan aturan upah minimum setempat. Perbandingan gaji rata-rata karyawan UKM sektor perdagangan di lima Kabupaten/Kota di Indonesia tahun 2021 terhadap UMP dan UMK ditunjukkan oleh Gambar 2.



**Gambar 2.**  
**Perbandingan Gaji Rata-Rata Responden Karyawan UKM Sektor Perdagangan Indonesia Terhadap UMP Dan UMK**

Berdasarkan Gambar 2, penetapan gaji di sebagian besar UKM sektor perdagangan Indonesia masih belum mengacu pada Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaji rata-rata responden yang merupakan karyawan UKM sektor perdagangan, hanya 1 dari 6 UKM (16,67%) yang telah memenuhi UMP dan UMK yaitu UKM yang berlokasi di Bali, sedangkan 4 dari 6 UKM (66,67%) masih berada di bawah UMK (berlokasi di Bogor, Bandar Lampung dan Depok) dan 1 dari 6 UKM (16,67%) yang berlokasi di Lombok masih di bawah UMP dan UMK yang telah ditetapkan di wilayah masing-masing pada tahun 2022.

Terdapat 12 (dua belas) jabatan pekerjaan (*job position*) pada UKM sektor perdagangan yang diidentifikasi. Hasil *salary survei* dari dua belas jabatan pekerjaan di UKM sektor perdagangan ditunjukkan oleh Tabel 3

**Tabel 3.**  
**Hasil Salary Survey Berdasarkan 6 UKM Sektor Perdagangan Untuk 12 Posisi Jabatan (Dalam Rupiah)**

No	Jabatan	Total Karyawan	Kepemilikan Jabatan	Gaji Rata-Rata (Rp)	Gaji Minimum (Rp)	Gaji Maksimum (Rp)
1.	Manajer	6	UKM 1-6	5.000.000	2.500.000	7.500.000
2.	<i>Financial Controller</i>	7	UKM 2.3. dan 5	3.033.333	2.000.000	4.500.000
3.	Kepala Toko	6	UKM 5 dan 6	6.400.000	5.300.000	7.500.000
4.	<i>Counter sales/SPG/Display</i>	27	UKM 1.2. dan 3	1.785.417	1.300.000	2.425.000
5.	<i>Salesman</i>	9	UKM 3 dan 6	2.475.000	2.150.000	2.800.000
6.	Operator Gudang	8	UKM 1 dan 6	2.000.000	1.500.000	2.500.000
7.	Staf administrasi	5	UKM 3.4. dan 6	2.666.667	2.500.000	3.000.000
8.	<i>Staf service/montir</i>	15	UKM 3 dan 5	2.925.000	2.100.000	3.750.000
9.	Staf Gudang	12	UKM 1 dan 2	1.550.000	1.500.000	1.600.000
10.	Kasir	32	UKM 1.2.3. dan 4	1.481.818	1.027.273	1.900.000
11.	<i>Driver</i>	4	UKM 3 dan 6	2.150.000	1.800.000	2.500.000
12.	Staf	50	UKM 1-6	2.475.000	2.000.000	2.800.000
Total Karyawan		181				

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 3 menunjukkan hasil *salary survey* dari enam UKM sektor perdagangan dengan total 181 karyawan dari dua belas posisi jabatan. Berdasarkan data pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa Kepala Toko merupakan jabatan dengan gaji rata-rata tertinggi yaitu mencapai Rp 6.400.000 yang diikuti oleh Manajer dan *Financial*

*Controller*. Sementara itu, kasir menjadi jabatan dengan gaji rata-rata terendah yaitu Rp1.481.818.

### **Analisis *Job Qualifications* Karyawan UKM Perdagangan**

Analisis *job qualifications* dilakukan untuk melihat kemampuan dan keterampilan yang diperlukan oleh karyawan UKM sektor perdagangan dan kemudian disesuaikan dengan *compensable factors* yang telah ditetapkan berdasarkan hasil analisis bersama para *expert* yang mengacu pada kamus *Hay Group* dan referensi lainnya yang relevan. Hal ini digunakan sebagai pedoman dalam penentuan bobot *compensable factors*. Berdasarkan hasil analisis *job qualifications* pada karyawan UKM sektor perdagangan dengan menggunakan data sekunder berupa studi literatur dan pencarian pada *platform* pencari kerja yaitu *jobstreet*. *job qualifications* karyawan UKM sektor perdagangan ditunjukkan oleh Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Job Qualification Karyawan UKM Perdagangan**

	Job Qualification												
	Pendidikan	Pengalaman	Komunikasi	Perencanaan	Fleksibilitas	Adaptif	Teamwork	Problem Solving	Focus to detail	Continuous Improvement	Inisiatif	Fast learner	Accuracy
Manajer	S1	5 tahun		v	v	v			v		v		
Kepala Toko	SMA/ sederajat	2 tahun	v										
Financial Controller	S1	2 tahun	v			v		v					
Staf Service/Montir	SMK/ sederajat	1 tahun									v	v	
Staf Administrasi	S1	1 tahun	v			v	v					v	
Salesman	SMA/ sederajat	1 tahun	v			v		v				v	
Driver	SMA. SMU/ SMK/STM	2 tahun							v				
Operator Gudang	SMK	2 tahun	v				v	v	v	v			v
Counter Sales	SMA	1 tahun	v				v						
Staf Gudang	SMA/sederajat	2 tahun	v				v		v				
Kasir	D3	1 tahun					v						
Staf	SMA/sederajat	1 tahun	v			v	v		v		v		v

Sumber: Indeed. JobStreet (data diolah (2022))

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa jabatan pekerjaan yang memiliki *job qualification* tertinggi yaitu pada jabatan pekerjaan seorang manajer. Sedangkan jabatan pekerjaan yang memiliki *job qualification* terendah yaitu pada jabatan pekerjaan seorang staf.

### **Analisis *Compensable Factors* Pada Sistem Kompensasi UKM Di Indonesia**

Penentuan *compensable factors* dilakukan melalui pendekatan *Hay Method*. *Hay Method* merupakan salah satu metode evaluasi kinerja yang terdiri dari tiga kriteria yaitu *knowledge (know-how)*, *problem solving* dan *accountability*. *know-how* adalah pengetahuan dan keterampilan yang dapat diterima dalam melakukan kerja. Faktor pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat berupa prosedur praktis di bidang yang dipelajari serta keterampilan praktis dalam era hubungan manusia. *problem solving* merujuk pada penggunaan pengetahuan untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan menyelesaikan masalah. Faktor-faktornya antara lain lingkungan serta tantangan dimana proses berpikir berjalan. Sementara itu, *accountability* merujuk pada pertanggung jawaban terkait dengan peluang yang dimiliki suatu pekerjaan untuk menghasilkan beberapa hasil dan pentingnya hasil tersebut bagi organisasi. Faktor-faktor dalam *accountability* diantaranya tingkat pengendalian terkait SDM dan standar prosedur dan indikasi finansial. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh sepuluh *compensable factors* yang paling sering digunakan oleh UKM sektor perdagangan di Indonesia yang ditampilkan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.**  
***Compensable Factors* Sistem Kompensasi UKM**

No	Kategori	Sub Faktor	Bobot (%)	Jumlah level
1	Know How	Pendidikan	24	6
		Pengalaman	17,8	6
		Komunikasi	12,7	5
2	Problem Solving	Orientasi pelayanan pelanggan	17	6
		Analisis dan pemecahan masalah	4,7	5
		Perencanaan/koordinasi	5,4	4
3	Accountability	Kebebasan bertindak	2,1	5
		Usaha fisik	9,5	6
		Kondisi kerja	2,1	5
		Tanggung jawab terhadap material dan produk	4,7	5
		Total	100	

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 5. *compensable factors* yang memiliki bobot tertinggi yaitu pada faktor pendidikan dan pengalaman. Sementara itu. *compensable factors* dengan bobot terendah yaitu pada faktor kebebasan bertindak dan kondisi kerja. Penentuan nilai bobot diperoleh berdasarkan penilaian para *expert* di bidangnya dan mengacu pada data di lapangan berdasarkan permintaan *job qualification* untuk masing-masing posisi jabatan.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis *compensable factors* dan pemberian kompensasi pada UKM di beberapa daerah di Indonesia yang bergerak pada sektor perdagangan yang dibandingkan terhadap UMP dan UMK 2021. masih terdapat UKM yang belum memenuhi upah minimum dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Dalam perspektif pengembangan usaha. sistem kompensasi karyawan penting untuk diperhatikan dan diperhitungkan agar mampu menarik (*attract*) dan mempertahankan (*retain*) sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mengimplementasikannya pada UKM di Indonesia. sistem pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan *compensable factors* yang tepat agar besaran kompensasi karyawan dapat diterima secara adil serta memuaskan bagi karyawan. *Compensable factors* yang disarankan untuk diimplementasikan pada sistem kompensasi UKM sektor perdagangan di antaranya yaitu pendidikan. pengalaman. komunikasi. orientasi pelayanan pelanggan. analisis dan pemecahan masalah. perencanaan/koordinasi. kebebasan bertindak. usaha fisik. kondisi kerja. serta tanggung jawab terhadap material dan produk. Besaran kompensasi yang diterima juga diusahakan agar dapat memenuhi upah minimum (UMP dan UMK) yang berlaku di tempat UKM beroperasi sehingga karyawan mampu mencukupi kebutuhan hidupnya dan memperoleh kesejahteraan dari kompensasi yang didapatkan.

### **E. SIMPULAN**

Beberapa kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan di antaranya yaitu:

1. Masih terdapat banyak UKM yang belum menerapkan sistem penggajian berdasarkan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten (UMK). Hal tersebut tercermin pada persentase UKM yang belum memenuhi UMK sebesar 66.67% yang berlokasi di Bogor. Bandar Lampung. dan Depok. serta persentase UKM yang belum memenuhi UMP dan UMK sebesar 16.67% yang berlokasi di Lombok. Sedangkan UKM yang telah memenuhi UMP dan UMK hanya 16.67% yang berlokasi di Bali. Penentuan tersebut berdasarkan jenis posisi yang telah berhasil diidentifikasi sebanyak 12 posisi di sektor perdagangan. Posisi Kepala Toko sebagai posisi paling tertinggi dalam penelitian ini dengan rata-rata gaji hingga Rp6.400.000 yang telah sesuai dengan UMP dan UMK. Gaji rata-rata tertinggi berdasarkan UKM dari berbagai jenis posisi yang telah dianalisis sebesar Rp6.400.000 pada posisi Kepala Toko. sedangkan gaji rata-rata terkecil berada pada posisi kasir sebesar Rp1.481. 818.



2. Penentuan *job qualifications* didasarkan pada *compensable factors* dan diperoleh bahwa jabatan pekerjaan yang memiliki *job qualifications* tertinggi yaitu pada jabatan pekerjaan seorang manajer. sedangkan jabatan pekerjaan yang memiliki *job qualification* terendah yaitu pada jabatan pekerjaan seorang staf.
3. Penentuan *compensable factors* pada sistem kompensasi di UKM sektor perdagangan di Indonesia menggunakan pendekatan *Hay Method* yang sering digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tiga kriteria yakni *knowledge (know-how)*, *problem solving* dan *accountability* sehingga dihasilkan sepuluh *compensable factors* yang paling sering digunakan pada UKM yaitu faktor pendidikan. pengalaman. orientasi pelayanan pelanggan. usaha fisik. tanggung jawab. komunikasi. analisis dan pemecahan masalah. perencanaan/koordinasi. kebebasan bertindak. serta kondisi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arwini, N.P.D., 2020. Penerapan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pada Sistem Upah Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah VASTUWIDYA*, 3(1), pp.52–59. Available at: <http://www.ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/vastuwidya/article/view/100>.
- BKPM, (Badan Kordinasi Penanaman Modal Kementerian Investasi Republik Indonesia), 2021, *Upaya Pemerintah Untuk Memajukan UMKM Indonesia* [Online]. Available at: <https://www.bkpm.go.id/id/publikasi/detail/berita/upaya-pemerintah-untuk-memajukan-umkm-indonesia>.
- BPS, 2013, *Industri Besar dan Sedang* [Online]. Available at: <https://bps.go.id/subject/9/industri-besar-dan-sedang.html#subjekViewTab3>.
- Commitee, J.C., 2009. Support Staff Job Evaluation Manual. , pp.1–58. Available at: [https://opseu.org/wp-content/uploads/2017/09/je\\_manual\\_may\\_2009\\_0.pdf](https://opseu.org/wp-content/uploads/2017/09/je_manual_may_2009_0.pdf).
- Farla, W., M. Diah, Y. and Widyanata, F., 2019. Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Pembuatan Pempek Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(1), p.17.
- Harahap, D.S. and Khair, H., 2020. Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), pp.69–88.
- Hay Group, 2005. KAMUS KOMPETENSI PT Hay Group. In: *Kamus Kompetensi*. pp. 1–23.
- Hilling, F., 2020. Pay Equity Compliance Through Job Evaluation. *The Journal of Total Rewards*, 29(1), pp.57–70. Available at: <https://www.proquest.com/docview/2422043205?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Isnawati, I., Jalinus, N. and Risfendra, R., 2020. Analisis Kemampuan Pedagogi Guru SMK yang sedang Mengambil Pendidikan Profesi Guru dengan Metode Deskriptif Kuantitatif dan Metode Kualitatif. *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, 20(1), pp.37–44.
- Jayani, D.H., 2021, *Kontribusi UMKM terhadap Ekonomi Terus Meningkatkan* [Online].
- Maretiyasari, R. and Hariyanto, V.H., 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), pp.6203–6211. Available at: <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/6453> [Accessed: 26 January 2023].
- Mujanah, S., 2019. *Manajemen Kompensasi*, CV. Putra Media Nusantara (PMN), Surabaya, Indonesia.

- Mulyati, S. and Laturlean, B.S., 2018. PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT NUR RIMA AL-WAALI (NRA). *e-Proceeding of Management*, 5(1), pp.1072–1079.
- Nikmah, F. and Efendi, M., 2017. Sistem pengupahan pada ukm. *Proceeding SENDI\_U*, pp.530–534.
- Okanagan College, Job Evaluation Plan Factors BCGEU Support Staff. , pp.1–7. Available at: <https://acm-assets.okanagan.bc.ca/digitalassetredirect/asset/did/39855>.
- Pawirosumarto, S., Sutisna, D. and Sambas, I.G., 2020. The 3p Concept to Employee Job Satisfaction and The Impact on Organizational Performance. , 24(01), pp.4455–4468.
- Pemerintah Indonesia, 2021. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*, peraturan.bpk.go.id, Indonesia.
- Purnama, T.A., Dzikron, M. and Djamaluddin, 2018. Perancangan Kompensasi dengan Menggunakan Metode Hay Guide Matriks Elements (Studi Kasus : Rumah Batik Komar). *Prosiding Teknik Industri*, 4(1), pp.187–194. Available at: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/industri/article/view/10100> [Accessed: 26 January 2023].
- Puspita, N.M.D. and Atmaja, N.P.C.D., 2020. Pengaruh Kompensasi terhadap Stres kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bakti Saraswati*, 9(2), pp.112–119.
- Puspitasari, A.T.T. and Anggaria, D.G.N., 2022. STUDI LITERATUR DAMPAK PANDEMI COVID 19 TERHADAP KOMPENSASI YANG DITERIMA OLEH KARYAWAN. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 43, pp.45–59.
- Sasongko, D., 2020. UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit. *Artikel DJKN*. Available at: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>.
- Syamsuri, Triwuryanto and Sari, S.N., 2020. ANALISIS PERBANDINGAN UPAH HARIAN DENGAN UPAH BORONGAN PEMBANGUNAN GEDUNG LABORATORIUM MAN 1 YOGYAKARTA. *Equilib*, 01(01), pp.83–90.
- The NHS Staff Council, 2013. NHS Job evaluation handbook. In: *Job Evaluation Handbook*. pp. 1–105.