

Jurnal Pijar
Studi Manajemen dan Bisnis

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 4 No. 3, 2026, Hal. 248 - 272

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**ANALISIS *JOB EVALUATION* SEBAGAI DASAR STRUKTUR KOMPENSASI
UKM XYZ DI BIDANG JASA *PEST CONTROL***

**Rosvita Nurlaeli¹, Salsabila Nasywa Prawira², Tamaka Tariska Bren³, Dien
Mustika Ardini Adham⁴, Fany Rahmadani⁵, Maharani Azzura⁶**

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kabupaten Bogor

Abstrak

Keterbatasan dalam penyusunan sistem kompensasi yang terstruktur masih menjadi permasalahan pada usaha kecil dan menengah (UKM), sehingga penentuan gaji cenderung subjektif dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan internal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai relatif jabatan sebagai dasar penyusunan struktur kompensasi yang objektif pada UKM XYZ di bidang jasa *pest control*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode evaluasi jabatan berbasis *point factor* melalui penerapan metode *eckenrode*, *adhered*, dan *overlapping*. Data dikumpulkan melalui wawancara, studi dokumentasi, serta kuesioner pembobotan *compensable factors* yang melibatkan pihak manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan formal dan kompetensi teknis merupakan faktor dominan dalam menentukan nilai jabatan. Evaluasi menghasilkan perbedaan nilai signifikan antarjabatan, dengan skor tertinggi pada *Chief Executive Officer* (805 poin) dan terendah pada teknisi (302 poin). Metode *overlapping* menghasilkan struktur kompensasi dengan kenaikan gaji yang lebih moderat dan realistis. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi jabatan berbasis *compensable factors* mampu meningkatkan objektivitas dan proporsionalitas struktur kompensasi, serta mendukung terciptanya keadilan internal yang lebih baik pada UKM.

Kata Kunci: *job grading*, manajemen kompensasi, metode *adhered*, metode *eckenrode*, metode *overlapping*, struktur gaji.

Abstract

The lack of structured compensation systems remains a common issue among small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to subjective salary determination and potential internal inequity. This study aims to analyze the relative value of jobs as a basis for developing an objective and proportional compensation structure at UKM XYZ, a pest control service company. This research adopts a quantitative approach using a point-factor job evaluation method through the application of the eckenrode, adhered, and overlapping methods. Data were collected through interviews, documentation studies, and questionnaires on compensable factor weighting involving company management. The selected compensable factors include formal education, technical competence, responsibility, and working conditions, which reflect the characteristics of service-based operations. The results indicate that formal education and technical competence are the most influential factors in determining job value. The evaluation reveals significant differences across positions, with the Chief Executive Officer (CEO) obtaining the highest score (805 points) and the technician position the lowest (302 points). Furthermore, the overlapping method produces a more moderate and financially feasible compensation structure compared to other methods. These findings demonstrate that compensable factor-based job evaluation enhances the objectivity and proportionality of compensation structures, thereby supporting the achievement of internal equity and more effective human resource management practices in SMEs.

Keywords:

adhered method, compensation management, eckenrode method, job grading, overlapping method, salary structure.

Kampus Dramaga Bogor 16680
E-mail: rosvitanurlaeli@apps.ipb.ac.id

Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, jumlah UMKM di Indonesia mencapai lebih dari 65 juta unit usaha dan memberikan kontribusi sekitar 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menyerap sekitar 97% tenaga kerja di Indonesia. Kontribusi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan dan efektivitas pengelolaan UMKM menjadi faktor penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Peran besar UMKM tersebut tidak hanya terlihat dari kontribusinya terhadap *output* ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penguatan kapasitas manajerial dan pengelolaan sumber daya manusia dalam UMKM menjadi aspek penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

UMKM sektor jasa penunjang bidang jasa pengendalian hama atau *pest control* di Indonesia merupakan salah satu bidang jasa yang mengalami perkembangan seiring dengan peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap lingkungan yang bersih, sehat, dan bebas hama. Kondisi iklim tropis Indonesia yang memungkinkan pertumbuhan hama sepanjang tahun menyebabkan permintaan terhadap layanan *pest control* cenderung stabil dan meningkat, baik pada rumah tangga, industri makanan dan minuman, perhotelan, maupun fasilitas publik lainnya (CIMB Niaga, 2023). Selain itu, peningkatan standar higienitas pada berbagai sektor usaha turut mendorong pertumbuhan industri ini.

Secara ekonomi, jasa *pest control* di Indonesia memiliki potensi pasar yang cukup besar. Nilai pasar industri diperkirakan mencapai sekitar USD 1,25 miliar dan terus mengalami pertumbuhan (Ken Research, 2022). Selain itu, perputaran bisnis pengendalian hama di Indonesia juga telah mencapai kisaran Rp2 triliun per tahun, yang menunjukkan bahwa industri ini semakin kompetitif dan berkembang (ASPPHAMI, 2021). Kondisi tersebut membuka peluang yang luas bagi pelaku UKM untuk berpartisipasi dalam sektor ini, namun tetap diperlukan adanya peningkatan profesionalisme dan kualitas pengelolaan usaha, termasuk dalam aspek sumber daya manusia.

Meskipun memiliki kontribusi ekonomi yang besar, UMKM masih menghadapi berbagai keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam penyusunan sistem kompensasi yang terstruktur. Pada banyak UMKM, sistem penggajian sering kali masih ditentukan berdasarkan kebiasaan organisasi, pengalaman manajerial pemilik usaha, atau hasil negosiasi individual antara pemilik usaha dan karyawan. Praktik tersebut menyebabkan sistem kompensasi tidak selalu mencerminkan nilai relatif pekerjaan yang sebenarnya. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan kompensasi antarjabatan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Harney dan Alkhalaf, 2021). Selain itu, keterbatasan sumber daya dan belum optimalnya penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang formal pada UMKM sering kali menyebabkan organisasi belum memiliki sistem penilaian pekerjaan yang sistematis sebagai dasar dalam menentukan struktur gaji.

Sistem kompensasi merupakan salah satu elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk imbalan finansial atas kontribusi *skill* dan kinerja, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan motivasi, mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, mempertahankan *engagement* karyawan, serta menciptakan stabilitas hubungan industrial. Dalam praktiknya, sistem kompensasi yang tidak dirancang secara objektif berpotensi

menimbulkan ketidakpuasan dan konflik internal akibat persepsi ketidakadilan antarjabatan. Menurut Koziol dan Mikos (2020), evaluasi jabatan (*job evaluation*) merupakan pendekatan sistematis yang dapat digunakan untuk mengukur nilai relatif suatu pekerjaan secara objektif sebagai dasar penyusunan sistem remunerasi yang adil dan konsisten. Koziol dan Mikos (2020) menegaskan bahwa pengukuran nilai pekerjaan yang berbasis faktor terukur memungkinkan organisasi mengurangi subjektivitas dalam penentuan gaji, sehingga sistem kompensasi tidak hanya mengikuti kebiasaan historis atau negosiasi individual, tetapi didasarkan pada ukuran yang rasional dan terstandar. Dalam konteks keadilan kompensasi, persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi gaji (*distributive justice*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan sikap kerja. Menurut Chen *et al.* (2022), hubungan antara sistem bayaran berbasis kinerja dan kinerja karyawan dimediasi oleh persepsi keadilan distribusi dan prosedural. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil akan memperkuat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja kerja.

Lebih lanjut penelitian oleh Febriandika (2018) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika sistem gaji dipersepsikan adil baik dari sisi hasil maupun prosesnya, tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi meningkat. Secara teoritis, evaluasi jabatan dilakukan dengan mengidentifikasi *compensable factors* seperti keterampilan, tanggung jawab, usaha, dan kondisi kerja, yang kemudian diberikan bobot untuk menentukan nilai relatif jabatan. Pendekatan ini membantu organisasi membangun struktur kompensasi yang proporsional dan mencerminkan kontribusi aktual masing-masing jabatan (Koziol dan Mikos, 2020). Meskipun konsep evaluasi jabatan telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, penerapannya pada organisasi berskala kecil dan menengah masih relatif terbatas. Banyak Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang belum memiliki sistem penentuan kompensasi yang terstruktur dan berbasis evaluasi jabatan. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih sistematis dalam menentukan nilai relatif pekerjaan guna menciptakan sistem kompensasi yang lebih adil dan transparan.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh UKM dalam jasa *pest control*, yaitu UKM XYZ, terletak pada sistem penilaian jabatan yang belum terstruktur sebagai dasar dalam penyusunan kompensasi. Penentuan kompensasi masih dilakukan secara subjektif, berdasarkan kebiasaan organisasi atau pertimbangan manajerial pemilik usaha, tanpa mempertimbangkan perbedaan tingkat risiko, tanggung jawab, dan kompleksitas pekerjaan secara sistematis. Hal ini berakibat terhadap ketidaksesuaian antara beban kerja dengan imbalan yang diterima oleh karyawan pada masing-masing jabatan.

Kondisi ini juga didukung dengan adanya karakteristik pekerjaan di bidang *pest control* yang memiliki variasi tingkat risiko yang signifikan, terutama pada teknisi lapangan yang berhadapan langsung dengan bahan kimia dan kondisi kerja yang tidak menentu. Namun, dalam praktiknya, perbedaan tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam struktur kompensasi yang diterapkan. Hal ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan, menurunkan motivasi kerja, serta menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai relatif jabatan pada UKM XYZ melalui pendekatan evaluasi jabatan berbasis *compensable factors*. Dalam penelitian ini, pembobotan faktor dilakukan menggunakan metode *eckenrode*, sedangkan perhitungan nilai relatif jabatan dilakukan menggunakan metode *adhered* dan *overlapping*. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi struktur kompensasi yang lebih objektif dan proporsional sesuai dengan kontribusi masing-masing jabatan dalam organisasi, sekaligus memberikan kontribusi empiris terhadap kajian penerapan evaluasi jabatan pada organisasi berskala kecil dan menengah.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif-komparatif. Penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu melalui analisis data yang bersifat numerik atau statistik (Sugiyono, 2019). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fakta atau karakteristik objek penelitian berdasarkan data yang diperoleh (Creswell, 2018), yang dalam penelitian ini diterapkan untuk menggambarkan hasil evaluasi jabatan berdasarkan nilai *compensable factor* pada setiap jabatan di UKM XYZ. Sementara itu, pendekatan komparatif digunakan untuk membandingkan dua atau lebih kondisi atau metode guna mengetahui adanya perbedaan di antara variabel yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini digunakan pendekatan komparatif untuk membandingkan hasil pembobotan *compensable factor* melalui tiga metode evaluasi jabatan, yaitu metode *adhered*, metode *overlapping*, dan metode *eckenrode*. Perbandingan tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan bobot faktor, nilai relatif jabatan, serta urutan jabatan yang dihasilkan oleh masing-masing metode, yang selanjutnya digunakan untuk menganalisis perbedaan karakteristik dan implikasi penggunaan metode pembobotan dalam penyusunan struktur kompensasi yang adil, rasional, dan konsisten di UKM XYZ (Armstrong, 2020).

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah jabatan struktural dan jabatan operasional pada UKM XYZ jasa *pest control* yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini. Jabatan struktural mencakup jabatan yang memiliki kewenangan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pengambilan keputusan manajerial, yang meliputi *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Marketing Officer* (CMO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Human Resources Manager* (CHRM), *Supervisor Operasional*, dan *Supervisor Marketing*. Sementara itu, jabatan operasional mencakup jabatan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan teknis dan operasional perusahaan, yang meliputi *Staff Sales*, *Staff Finance*, *Staff Accounting*, *Staff Human Resources*, *Field Biology*, serta Teknisi. Setiap jabatan tersebut dievaluasi untuk memperoleh nilai relatif jabatan berdasarkan *compensable factor* yang telah ditetapkan dalam penelitian, dan hasil evaluasi digunakan sebagai dasar penyusunan struktur kompensasi yang sistematis, adil, dan konsisten di UKM XYZ.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Data primer tersebut dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan *Chief Executive Officer* (CEO) untuk memperoleh informasi mengenai struktur organisasi, isi jabatan, serta kebijakan kompensasi yang diterapkan di perusahaan. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelaah dokumen perusahaan yang relevan, seperti *job description* dan struktur organisasi, serta penyebaran kuesioner penilaian *compensable factor* guna memperoleh data pembobotan faktor jabatan. Proses pembobotan *compensable factor* dilakukan oleh pihak manajemen yang memiliki pemahaman terhadap struktur organisasi dan isi jabatan, yaitu *Chief Executive Officer* (CEO) dan *Chief Human Resources Manager* (CHRM), yang bertindak sebagai responden dalam penelitian ini.

Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pembobotan *compensable factor* dengan menggunakan metode *adhered*, *overlapping*, dan *eckenrode*. Pembobotan faktor pekerjaan merupakan tahapan penting dalam proses evaluasi jabatan untuk menentukan tingkat kepentingan relatif setiap faktor dalam organisasi (Armstrong, 2020). Metode *adhered* diterapkan dengan memberikan bobot tetap pada setiap faktor tanpa adanya tumpang tindih, melalui tahapan penentuan *compensable factor*, pengurutan berdasarkan tingkat kepentingan, penetapan bobot sesuai prioritas, serta memastikan total bobot sebesar 100% (Yom, Fadilah, dan Maulida, 2021). Metode *overlapping* digunakan dengan menetapkan rentang bobot pada setiap faktor guna mengakomodasi kedekatan tingkat kepentingan, yang kemudian ditentukan nilai representatifnya sebagai bobot akhir melalui tahapan penentuan faktor, penyusunan urutan kepentingan, penetapan rentang bobot, dan penentuan nilai akhir (Yom, Fadilah, dan Maulida, 2021). Sementara itu, metode *eckenrode* dilakukan dengan memberikan peringkat kepentingan pada setiap *compensable factor* yang kemudian dihitung secara matematis untuk memperoleh bobot yang lebih objektif melalui tahapan penentuan faktor, pemberian peringkat oleh responden, perhitungan skor, dan konversi ke dalam persentase bobot (Fadhil *et al.*, 2017). Metode analisis data utama dalam penelitian ini adalah metode *Eckenrode System* yang mengacu pada teori Maarif dan Tanjung (2003), dengan proses perhitungan bobot faktor dilakukan menggunakan bantuan Microsoft Excel agar lebih sistematis, akurat, dan efisien, sehingga bobot yang dihasilkan dari ketiga metode tersebut dapat digunakan dalam menentukan nilai relatif jabatan sebagai dasar penyusunan struktur kompensasi yang adil, sistematis, dan rasional di UKM XYZ.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum UKM XYZ

UKM XYZ merupakan penyedia jasa pengendali hama dengan proses meminimalkan atau menghilangkan berbagai macam serangga yang tidak diinginkan dan hama lainnya dari ruang yang ditempati oleh manusia dengan menawarkan empat jasa yaitu *pest control*, fumigasi, *termite control*, dan *service plus*. Model bisnis UKM XYZ yaitu B2B, yang saat ini sudah menjangkau pelanggan di 13 kota di Indonesia. Berbasis di Jakarta Selatan, UKM XYZ memiliki estimasi omzet sebesar Rp500.000.000 per bulan, yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada tahap pertumbuhan dan ekspansi pasar.



Gambar 2. Struktur Organisasi UKM XYZ

Sumber: UKM XYZ (2026)

Struktur organisasi UKM XYZ merepresentasikan pembagian fungsi kerja yang terbagi ke dalam dua kelompok utama, yaitu fungsi manajerial (*strategic level*) dan fungsi operasional (*technical level*). Pembagian ini mencerminkan terdapat diferensiasi tanggung jawab, kewenangan pengambilan keputusan, serta kompleksitas pekerjaan di setiap jenjang jabatan. Dalam konteks *job evaluation*, struktur organisasi menjadi titik awal yang penting karena menggambarkan

hirarki formal dan alur koordinasi kerja, namun belum sepenuhnya menunjukkan distribusi beban kerja dan proporsi sumber daya manusia pada masing-masing jabatan.

Tabel 1. Komposisi Karyawan UKM XYZ

NO	JABATAN	TOTAL KARYAWAN	DESKRIPSI JABATAN
1	<i>Chief Executive Officer</i>	1	Bertanggung jawab atas keseluruhan operasional dan strategi bisnis perusahaan jasa pengendalian hama. Jabatan ini memastikan perusahaan berjalan sesuai visi dan misi, kualitas layanan pengendalian hama terjaga, serta target bisnis tercapai pada pasar B2B.
2	<i>Chief Operational Officer</i>	1	Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengawasan seluruh aspek operasional, termasuk pelaksanaan layanan <i>pest control</i> , fumigasi, <i>termite control</i> , dan <i>service plus</i> , guna memastikan kualitas layanan, efisiensi operasional, serta kepuasan klien B2B.
3	<i>Chief Marketing Officer</i>	1	Bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan strategi pemasaran, khususnya untuk pasar B2B, guna meningkatkan <i>brand awareness</i> , perolehan klien, dan pertumbuhan penjualan jasa pengendalian hama.
4	<i>Chief Human Resources Management</i>	1	Bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, meliputi perencanaan SDM, administrasi kepegawaian, pengelolaan kinerja, kompensasi, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis guna mendukung operasional jasa pengendalian hama berbasis B2B.
5	<i>Chief Financial Officer</i>	1	Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk pengawasan arus kas, penagihan (<i>collecting</i>), pengendalian biaya operasional, serta memastikan pencapaian <i>net margin</i> perusahaan sebesar 30-40%.
6	<i>SPV Operational</i>	1	<i>Supervisor Operasional</i> bertanggung jawab atas pengawasan, pengendalian, dan evaluasi seluruh kegiatan operasional layanan <i>pest control</i> . Posisi ini memastikan setiap proyek berjalan sesuai standar pelayanan, SOP perusahaan, serta memenuhi ekspektasi pelanggan dari segi kualitas dan keamanan kerja.
7	<i>SPV Marketing</i>	1	<i>Supervisor Marketing</i> bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh aktivitas penjualan dan pemasaran. Jabatan ini berperan strategis dalam memastikan target penjualan perusahaan tercapai, menjaga pertumbuhan pelanggan baru, serta

NO	JABATAN	TOTAL KARYAWAN	DESKRIPSI JABATAN
			mempertahankan loyalitas klien yang sudah ada.
8	<i>Staff Sales</i>	1	<i>Staff Sales</i> bertanggung jawab dalam mencari, menawarkan, dan menjual layanan <i>pest control</i> kepada pelanggan individu maupun perusahaan. Posisi ini menjadi ujung tombak pemasukan perusahaan karena secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian target penjualan bulanan dan tahunan.
9	<i>Staff HR</i>	1	<i>Staff HR</i> bertanggung jawab mengelola administrasi sumber daya manusia, melalui dari rekrutmen, pembuatan kontrak kerja, pengelolaan absensi, hingga monitoring KPI dan sistem kesejahteraan karyawan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan.
10	<i>Staff Finance</i>	1	<i>Staff finance</i> bertanggung jawab mengelola administrasi dan pengendalian keuangan perusahaan, termasuk penagihan, pencatatan arus kas, perhitungan gaji dan insentif berbasis KPI, serta menjaga stabilitas <i>cash flow</i> dan target <i>margin</i> perusahaan.
11	<i>Staff Accounting</i>	1	<i>Staff accounting</i> bertanggung jawab melakukan pencatatan dan pengelolaan seluruh transaksi keuangan perusahaan, menyusun laporan keuangan secara berkala, mengontrol biaya operasional proyek, serta memastikan akurasi data keuangan guna mendukung stabilitas dan pencapaian target margin perusahaan.
12	<i>Staff Field Biology</i>	1	Bertanggung jawab untuk memastikan kualitas pelayanan sesuai standar perusahaan terutama berkaitan dengan prosedur bahan kimia dan pengendalian hama.
13	Teknisi	20	Melakukan layanan pengendalian hama secara efektif dan aman untuk menjaga kualitas pelayanan serta kepuasan pelanggan.

Sumber: UKM XYZ (2026)

Komposisi karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada level operasional, khususnya pada jabatan teknisi, sementara jabatan strategis dan administratif diisi oleh satu orang per posisi. Pola ini mencerminkan karakteristik perusahaan jasa pengendalian hama yang berorientasi pada layanan lapangan dan pemasaran B2B. Perbedaan *job description* antarjabatan memperlihatkan variasi yang jelas dalam aspek kompleksitas, *accountability*, pengambilan keputusan, hingga paparan risiko, khususnya pada fungsi operasional seperti teknisi dan *field biology* dibandingkan fungsi administratif.

Variasi karakteristik pekerjaan tersebut secara konseptual seharusnya tercermin dalam struktur kompensasi yang berlaku. Dalam kerangka manajemen kompensasi, perbedaan tanggung jawab dan kontribusi organisasi menuntut adanya diferensiasi gaji yang proporsional guna menjamin keadilan internal.

Tabel 2. Salary Structure UKM XYZ

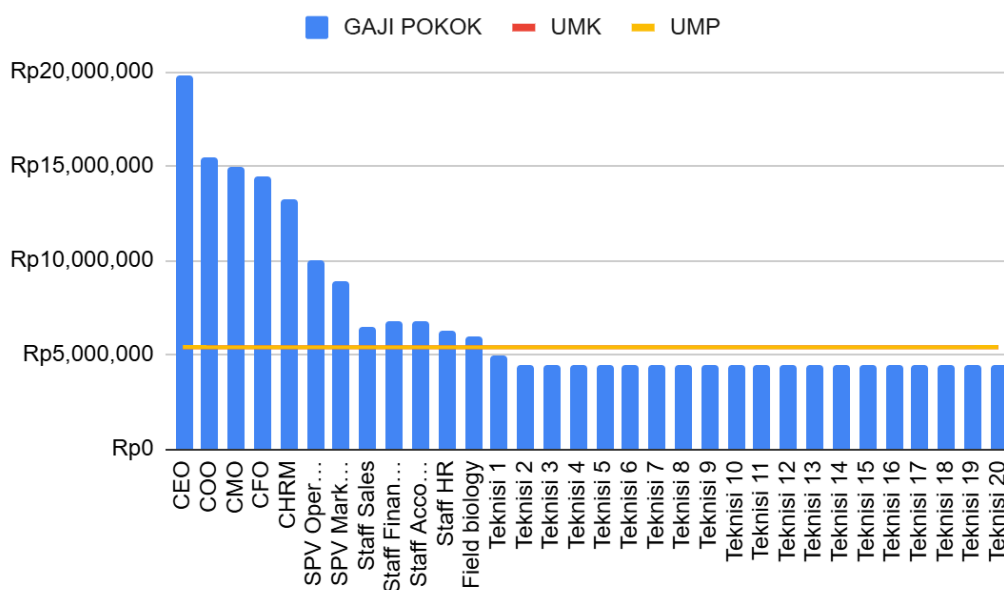
No	Job Title	Finansial			Total
		Pay For Person (Rp)	Pay For Position (Rp)		
		Gaji Pokok	Tunjangan Konsumsi	BPJS	
1	CEO	Rp19.800.000	Rp300.000	Rp396.000	Rp20.496.000
2	COO	Rp15.500.000	Rp300.000	Rp310.000	Rp16.110.000
3	CMO	Rp15.000.000	Rp300.000	Rp300.000	Rp15.600.000
4	CFO	Rp14.500.000	Rp300.000	Rp290.000	Rp15.090.000
5	CHRM	Rp13.200.000	Rp300.000	Rp264.000	Rp13.764.000
6	SPV Operasional	Rp10.000.000	Rp300.000	Rp200.000	Rp10.500.000
7	SPV Marketing	Rp8.900.000	Rp300.000	Rp178.000	Rp9.378.000
8	Staff Sales	Rp6.500.000	Rp300.000	Rp130.000	Rp6.930.000
9	Staff Finance	Rp6.750.000	Rp300.000	Rp135.000	Rp7.185.000
10	Staff Accounting	Rp6.750.000	Rp300.000	Rp135.000	Rp7.185.000
11	Staff HR	Rp6.300.000	Rp300.000	Rp126.000	Rp6.726.000
12	Field biology	Rp6.000.000	Rp300.000	Rp120.000	Rp6.420.000
13	Teknisi 1	Rp5.000.000	Rp360.000	Rp100.000	Rp5.460.000
14	Teknisi 2	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
15	Teknisi 3	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
16	Teknisi 4	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
17	Teknisi 5	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
18	Teknisi 6	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
19	Teknisi 7	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
20	Teknisi 8	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
21	Teknisi 9	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
22	Teknisi 10	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
23	Teknisi 11	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
24	Teknisi 12	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
25	Teknisi 13	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
26	Teknisi 14	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
27	Teknisi 15	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
28	Teknisi 16	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
29	Teknisi 17	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
30	Teknisi 18	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
31	Teknisi 19	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000

No	Job Title	Finansial			Total
		Pay For Person (Rp)	Pay For Position (Rp)		
		Gaji Pokok	Tunjangan Konsumsi	BPJS	
32	Teknisi 20	Rp4.500.000	Rp360.000	Rp90.000	Rp4.950.000
Total					Rp234.894.000

Sumber: UKM XYZ (2026)

Struktur gaji aktual menunjukkan adanya pengelompokan kompensasi berdasarkan jenjang jabatan, dengan level eksekutif menerima nominal tertinggi, diikuti *supervisor*, staf, dan teknisi. Namun, apabila dikaitkan dengan isi pekerjaan pada masing-masing jabatan, perlu ditelaah lebih lanjut terkait perbedaan nominal dalam mencerminkan variasi kompleksitas, risiko kerja, serta tingkat tanggung jawab. Dengan demikian, keterhubungan antara komposisi jabatan dan struktur gaji menjadi titik krusial dalam menilai konsistensi sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan.

Selain itu, evaluasi terhadap struktur gaji pokok juga perlu mempertimbangkan perbandingan antara gaji yang diterima karyawan dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) DKI Jakarta sebesar Rp5.396.761 dan Upah Minimum Kota (UMK) Jakarta Selatan sebesar Rp5.396.761. Perbandingan ini tertera pada gambar 3.



Gambar 3. Perbandingan Gaji Pokok dengan UMK dan UMP

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan grafik perbandingan gaji pokok dengan UMK dan UMP, terlihat bahwa struktur gaji dalam organisasi masih belum sepenuhnya selaras dengan standar upah minimum. Beberapa posisi manajerial seperti CEO, COO, CMO, CFO, dan CHRM memiliki gaji yang jauh di atas UMK, menunjukkan adanya diferensiasi kompensasi yang tinggi pada level strategis. Namun, pada level staf dan teknisi terlihat beberapa posisi memiliki gaji yang mendekati bahkan berada di bawah nilai UMK, seperti teknisi yang berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dengan ketentuan upah minimum serta ketimpangan internal. Kondisi ini menunjukkan perlunya pembenahan dalam salary structure agar distribusi gaji menjadi lebih proporsional, kompetitif, dan sesuai dengan

regulasi ketenagakerjaan. Penyesuaian struktur gaji juga penting untuk memastikan bahwa seluruh posisi minimal memenuhi standar UMK serta tetap mempertahankan perbedaan kompensasi yang wajar berdasarkan tingkat tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi setiap jabatan dalam organisasi.

Evaluasi Kompensasi dengan Metode Eckenrode

Metode *eckenrode* digunakan dalam penelitian ini sebagai pendekatan kuantitatif untuk menentukan bobot relatif setiap *compensable factor* berdasarkan tingkat prioritas yang diberikan oleh responden ahli. Metode ini bekerja dengan mengonversi urutan prioritas faktor ke dalam bobot numerik melalui sistem pembalikan peringkat (*rank order centroid*), sehingga menghasilkan distribusi bobot yang lebih proporsional dibandingkan metode pembobotan sederhana. Adapun *compensable factors* yang digunakan disusun secara sistematis dengan mengacu pada kerangka teori *Hay Method*, yang menekankan tiga dimensi utama dalam evaluasi jabatan, yaitu *know-how*, *problem solving*, dan *accountability* (Hay Group, 1990). Dimensi tersebut kemudian dielaborasi ke dalam faktor-faktor operasional seperti pendidikan formal, pengalaman kerja, kompetensi dan keterampilan teknis, supervisi dan koordinasi, usaha fisik (*know-how*); kompleksitas pekerjaan dan pengambilan keputusan (*problem solving*); akuntabilitas, dampak terhadap pelanggan dan reputasi, risiko dan bahaya kerja (*accountability*). Dalam konteks ini, *compensable factors* berfungsi sebagai kriteria objektif untuk mengukur nilai relatif jabatan berdasarkan kompleksitas pekerjaan, tingkat tanggung jawab, kompetensi yang dibutuhkan, risiko kerja, serta kontribusi terhadap kinerja organisasi (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2014). Pada UKM XYZ yang bergerak di bidang jasa *pest control*, pemilihan faktor mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang mencakup tanggung jawab manajerial, pencapaian target finansial, pelayanan pelanggan B2B, serta paparan risiko kerja di lapangan.

Tabel 3. *Compensable Factor* UKM XYZ

Compensable Factor	Sumber	Level	Keterangan
Pendidikan formal	Dessler, G. (2015). <i>Human Resource Management</i> . Pearson	1	SMA/SMK
		2	Diploma
		3	Sarjana (S1/S2)
Pengalaman kerja	Dessler, G. (2015). <i>Human Resource Management</i> . Pearson	1	Tidak memerlukan pengalaman
		2	Pengalaman terbatas (≤ 1 tahun)
		3	Pengalaman praktis ($> 1-3$ tahun)
		4	Pengalaman luas ($> 3-5$ tahun)
		5	Pengalaman mendalam (> 5 tahun)
Kompetensi dan Keterampilan Teknis	WorldatWork. (2019). <i>Job Evaluation: A Guide to Achieving Equitable Pay</i> . WorldatWork Press.	1	Keterampilan dasar operasional
		2	Keterampilan teknis terlatih
		3	Keterampilan spesialis/sertifikasi
		4	Keahlian mendalam/strategis
Supervisi dan Koordinasi	NHS Staff Council. (2018). <i>NHS Job Evaluation Handbook (2nd ed.)</i> . London: NHS Employers.	1	Tidak memiliki bawahan
		2	Mengawasi tim kecil
		3	Mengelola satu divisi
		4	Mengelola beberapa fungsi
Usaha Fisik	NHS Staff Council. (2018). <i>NHS Job Evaluation Handbook (2nd ed.)</i> . London: NHS Employers.	1	Duduk/aktivitas ringan
		2	Usaha ringan yang sering
		3	Usaha moderat
		4	Usaha moderat dalam durasi lama
		5	Usaha fisik intens
Kompleksitas Pekerjaan	Government of Newfoundland and Labrador. (n.d.). <i>Job Evaluation System (JES) Factor Plan</i> . Department of Human Resources.	1	Tugas rutin dengan pedoman jelas
		2	Tugas variatif dengan analisis teknis
		3	Pekerjaan profesional non-standar
Pengambilan Keputusan	Government of Newfoundland and Labrador. (n.d.). <i>Job Evaluation System (JES) Factor Plan</i> . Department of Human Resources.	1	Diawasi langsung
		2	Kebijakan terbatas dalam SOP
		3	Arahan umum
		4	Menetapkan kebijakan/strategi
Accountability	WorldatWork. (2019). <i>Job Evaluation: A Guide to Achieving Equitable Pay</i> . WorldatWork Press.	1	Kontribusi tidak langsung
		2	Mendukung pencapaian target unit
		3	Bertanggung jawab atas hasil unit
		4	Bertanggung jawab atas hasil strategis organisasi
Dampak terhadap Pelanggan dan Reputasi	Government of Newfoundland and Labrador. (n.d.). <i>Job Evaluation System (JES) Factor</i>	1	Dampak terbatas internal
		2	Dampak pada unit kerja
		3	Dampak pada pelanggan

<i>Compensable Factor</i>	<i>Sumber</i>	<i>Level</i>	<i>Keterangan</i>
Risiko dan Bahaya Kerja	Plan. Department of Human Resources.		eksternal
		4	Dampak signifikan terhadap organisasi
	NHS Staff Council. (2018). <i>NHS Job Evaluation Handbook (2nd ed.)</i> . London: NHS Employers.	1	Kondisi kerja normal (kantor)
		2	Paparan ringan sesekali
		3	Paparan rutin terhadap risiko
		4	Paparan tinggi dan berbahaya (bahan kimia/fumigasi)

Sumber: Data diolah (2026)

Penetapan faktor saja belum cukup untuk mencerminkan nilai jabatan, karena setiap faktor memiliki tingkat kepentingan yang berbeda dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, diperlukan proses kuantifikasi untuk mengukur kontribusi proporsional setiap faktor terhadap total nilai jabatan. Pembobotan *compensable factor* bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan relatif setiap faktor dalam mencerminkan nilai jabatan di UKM XYZ. Bobot ini merepresentasikan prioritas organisasi terhadap dimensi pekerjaan tertentu, sehingga tidak semua faktor memiliki kontribusi yang sama dalam perhitungan nilai jabatan.

Tabel 4. Bobot *Compensable Factor* UKM XYZ

<i>Urutan Prioritas</i>	<i>Faktor</i>	<i>Bobot</i>
1	Pendidikan formal	21%
2	Kompetensi dan keterampilan teknis	16%
3	<i>Accountability</i>	13%
4	Kompleksitas pekerjaan	12%
5	Dampak terhadap Pelanggan dan reputasi	10%
6	Pengalaman bekerja	7%
7	Usaha fisik	6%
8	Pengambilan keputusan	6%
9	Risiko dan bahaya kerja	5%
10	Supervisi dan koordinasi	5%

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pembobotan oleh dua orang pakar yaitu *Chief Executive Officer* dan *Chief Human Resources Management*, menunjukkan bahwa pendidikan formal memperoleh bobot tertinggi, diikuti oleh kompetensi dan keterampilan teknis serta *accountability*. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan menempatkan kualifikasi akademik, kapasitas teknis, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja sebagai determinan utama nilai jabatan. Sementara itu, faktor seperti risiko dan bahaya kerja serta supervisi dan koordinasi memiliki bobot relatif lebih rendah, meskipun secara operasional tetap relevan dalam konteks jasa *pest control* yang melibatkan paparan bahan kimia dan pekerjaan lapangan. Distribusi bobot tersebut mencerminkan orientasi organisasi yang lebih menekankan aspek kompetensi dan tanggung jawab strategis dibandingkan aspek fisik atau risiko kerja semata. Secara konseptual, struktur bobot ini akan memengaruhi hasil akhir perhitungan nilai jabatan, karena faktor dengan bobot lebih tinggi memberikan kontribusi skor yang lebih besar dalam sistem *point factor*.

Setelah bobot masing-masing *compensable factor* ditetapkan, tahap selanjutnya adalah menentukan derajat (level) pada setiap faktor melalui pendekatan *point factor*. Derajat faktor merepresentasikan tingkatan intensitas atau kompleksitas suatu pekerjaan dalam masing-masing dimensi yang telah ditentukan, seperti pendidikan, pengalaman, kompetensi teknis, hingga risiko kerja. Setiap faktor dibagi ke dalam beberapa level yang disusun secara progresif, mulai dari tingkat paling dasar hingga tingkat tertinggi. Peningkatan level menunjukkan kenaikan tuntutan pekerjaan, baik dari sisi tanggung jawab, kedalaman keahlian, maupun dampaknya terhadap organisasi. Nilai poin pada setiap level dihitung berdasarkan interval yang proporsional terhadap bobot faktor, sehingga faktor dengan bobot lebih besar menghasilkan rentang poin yang lebih tinggi.

Tabel 5. *Point Factor* Derajat Setiap Subfaktor

Faktor	Persentase Bobot	Interval Indikator Pengukuran Kinerja					Interval
		1	2	3	4	5	
Pendidikan formal	18%	18	99	180			81
Pengalaman kerja	10%	10	32	54	76	98	22
Kompetensi dan Keterampilan Teknis	17%	17	68	119	170		51
Kompleksitas Pekerjaan	12%	12	66	120			54
Pengambilan Keputusan	5%	6	22	38	54		16
<i>Accountability</i>	14%	14	57	100	143		43
Supervisi dan Koordinasi	2%	2	7	13	18		5
Risiko dan Bahaya Kerja	4%	4	18	31	45		13
Usaha Fisik	7%	7	23	39	55	71	16
Dampak terhadap Pelanggan dan Reputasi	11%	11	43	75	107		32

Sumber: Data diolah (2026)

Pendekatan ini memastikan bahwa penilaian jabatan dilakukan secara sistematis dan terukur, di mana skor total suatu jabatan diperoleh dari akumulasi poin pada seluruh faktor sesuai derajat yang dimiliki. Dengan demikian, sistem *point factor* memungkinkan perbandingan nilai relatif antarjabatan secara objektif dan konsisten dalam kerangka keadilan internal. Nilai jabatan yang diperoleh melalui metode *Eckenrode* selanjutnya dikonversi ke dalam nilai finansial dengan menghitung rupiah per poin berdasarkan total anggaran gaji perusahaan. Pendekatan ini memastikan bahwa distribusi kompensasi tetap sesuai kapasitas finansial, namun lebih proporsional terhadap nilai relatif pekerjaan.

Tabel 6. Gaji Per Jabatan *Eckenrode*

Jabatan	Total Job Value	Total Job Value x Jumlah Staff	Nilai per Point Gaji Eckenrode		Gaji Eckenrode x Jumlah Staff
CEO	805	805	Rp18.525	Rp14.912.931	Rp14.912.931
COO	762	762	Rp18.525	Rp14.116.339	Rp14.116.339
CMO	762	762	Rp18.525	Rp14.116.339	Rp14.116.339
CFO	762	762	Rp18.525	Rp14.116.339	Rp14.116.339
CHRM	762	762	Rp18.525	Rp14.116.339	Rp14.116.339
SPV	618	618	Rp18.525	Rp11.448.685	Rp11.448.685

Jabatan	Total Job Value	Total Job Value x Jumlah Staff	Nilai per Point	Gaji Eckenrode	Gaji Eckenrode x Jumlah Staff
<i>Operasional</i>					
SPV	618	618	Rp18.525	Rp11.448.685	Rp11.448.685
Marketing					
Staff Sales	462	462	Rp18.525	Rp8.558.725	Rp8.558.725
Staff Finance	462	462	Rp18.525	Rp8.558.725	Rp8.558.725
Staff Accounting	494	494	Rp18.525	Rp9.151.538	Rp9.151.538
Staff HR	462	462	Rp18.525	Rp8.558.725	Rp8.558.725
Field biology	486	486	Rp18.525	Rp9.003.335	Rp9.003.335
Teknisi	302	6040	Rp18.525	Rp5.594.665	Rp111.893.294
Total	7757	13495			Rp250.000.000

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil perhitungan menunjukkan adanya penyesuaian dibandingkan struktur gaji aktual. Jabatan dengan skor *job value tinggi*, seperti CEO dan jajaran eksekutif, tetap berada pada kelompok tertinggi, namun nominalnya menjadi lebih selaras dengan proporsi kontribusinya. Sebaliknya, beberapa jabatan pada level supervisor dan staf mengalami peningkatan signifikan karena nilai pekerjaannya relatif lebih tinggi dibandingkan struktur gaji aktual. Pada level operasional, teknisi memperoleh penyesuaian yang mencerminkan kontribusi kumulatif terhadap organisasi, meskipun secara individu kenaikannya lebih moderat dibandingkan jabatan staf tertentu. Temuan ini menunjukkan bahwa metode *Eckenrode* menghasilkan distribusi gaji yang lebih berbasis nilai pekerjaan dibandingkan pendekatan hierarkis semata.

Tabel 7. Struktur Gaji Baru Eckenrode

Job Title	Gaji Aktual	Gaji Baru Eckenrode	Kenaikan Gaji	Persentase Kenaikan
CEO	Rp19.800.000	Rp14.912.931	-Rp4.887.069	-33%
COO	Rp15.500.000	Rp14.116.339	-Rp1.383.661	-10%
CMO	Rp15.000.000	Rp14.116.339	-Rp883.661	-6%
CFO	Rp14.500.000	Rp14.116.339	-Rp383.661	-3%
CHRM	Rp13.200.000	Rp14.116.339	Rp916.339	6%
SPV Operasional	Rp10.000.000	Rp11.448.685	Rp1.448.685	13%
SPV Marketing	Rp8.900.000	Rp11.448.685	Rp2.548.685	22%
Staff Sales	Rp6.500.000	Rp8.558.725	Rp2.058.725	24%
Staff Finance	Rp6.750.000	Rp8.558.725	Rp1.808.725	21%
Staff Accounting	Rp6.750.000	Rp9.151.538	Rp2.401.538	26%
Staff HR	Rp6.300.000	Rp8.558.725	Rp2.258.725	26%
Field biology	Rp6.000.000	Rp9.003.335	Rp3.003.335	33%
Teknisi	Rp5.000.000	Rp5.594.665	Rp594.665	11%

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai jabatan yang diperoleh melalui metode *Eckenrode* selanjutnya dikonversi ke dalam nilai finansial dengan menghitung rupiah per poin berdasarkan total anggaran gaji perusahaan.

Struktur gaji baru hasil metode *Eckenrode* menunjukkan variasi penyesuaian yang cukup signifikan antarjabatan. Kenaikan tertinggi terjadi pada posisi *Field Biology* sebesar 33%, diikuti *Staff Accounting* dan *Staff HR* masing-masing sebesar 26%, serta *Staff Sales* dan *Staff Finance* di atas 20%. Pada level supervisor, SPV *Marketing* mengalami kenaikan 22% dan SPV Operasional sebesar 13%. Sementara itu, teknisi memperoleh kenaikan sebesar 11%. Sebaliknya, pada level eksekutif terjadi penyesuaian negatif, dengan penurunan terbesar pada CEO sebesar 33%, diikuti COO (-10%), CMO (-6%), dan CFO (-3%). CHRM menjadi satu-satunya posisi eksekutif yang mengalami kenaikan sebesar 6%. Distribusi persentase ini menunjukkan adanya koreksi terhadap struktur kompensasi sebelumnya, khususnya pada jabatan yang mengalami *undervaluation*. Penyesuaian tersebut mencerminkan realokasi proporsi anggaran gaji agar lebih seimbang antarlevel jabatan berdasarkan hasil evaluasi nilai pekerjaan.

Berdasarkan hasil perhitungan total *job value* dari proses *job evaluation* menggunakan metode *eckenrode*, diperoleh pengelompokan jabatan ke dalam lima tingkat *job grading*. Pengelompokan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesamaan tingkat nilai pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi faktor-faktor kompensasi. Hasil pengelompokan menunjukkan bahwa *Grade I* merupakan tingkat jabatan dengan nilai pekerjaan paling rendah yang ditempati oleh posisi teknisi. Posisi ini memiliki total *job value* sebesar 302, yang mencerminkan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, serta persyaratan keterampilan yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan jabatan lainnya dalam struktur organisasi. Selanjutnya, *Grade II* diisi oleh kelompok staf, yang terdiri atas staf *sales*, staf *finance*, staf HR, staf *accounting*, dan *field biology*. Kelompok jabatan ini memiliki rentang *job value* antara 462 hingga 494. Nilai tersebut menunjukkan bahwa posisi staf memiliki tingkat tanggung jawab dan keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan teknisi, terutama dalam hal fungsi administratif, pengelolaan data, serta dukungan operasional perusahaan.

Pada tingkat berikutnya, *Grade III* ditempati oleh jabatan *supervisor*, yaitu *supervisor* operasional dan *supervisor marketing* dengan *job value* sebesar 618. Jabatan pada tingkat ini memiliki tanggung jawab yang lebih besar karena berperan dalam mengkoordinasikan pekerjaan staf serta memastikan pelaksanaan operasional berjalan sesuai dengan target perusahaan. Sementara itu, *Grade IV* diisi oleh kelompok *C-level* yang terdiri atas COO, CMO, CFO, dan CHRM dengan *job value* sebesar 762. Jabatan pada tingkat ini memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan manajerial, pengelolaan sumber daya organisasi, serta penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan fungsi masing-masing divisi. Terakhir, *Grade V* merupakan tingkat jabatan tertinggi yang ditempati oleh CEO dengan *job value* sebesar 805. Posisi ini memiliki nilai pekerjaan paling tinggi karena memegang tanggung jawab utama dalam menentukan arah strategis perusahaan, pengambilan keputusan tingkat organisasi, serta pengawasan keseluruhan aktivitas operasional perusahaan.

Dengan adanya pengelompokan *job grading* ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai hierarki nilai pekerjaan dalam organisasi. Struktur ini selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan *salary mapping* untuk menghasilkan struktur gaji yang lebih proporsional dan mencerminkan kontribusi relatif setiap jabatan terhadap perusahaan.

Tabel 8. Salary Mapping UKM XYZ

NO	JOB TITLE	TOTAL PERSONS	GRADE	TOTAL SALARY	RANGE GAJI			INCREASE & SPREAD		Mid to Mid < Spread
					MIN	AVERAGE	MAX	MID TO MID	SPREAD	
1	CEO	1	V	Rp19.800.000	Rp19.800.000	Rp19.800.000	Rp19.800.000	37,98%	0%	FALSE

NO	JOB TITLE	TOTAL PERSONS	GRADE	TOTAL SALARY	RANGE GAJI			INCREASE & SPREAD		Mid to Mid < Spread
					MIN	AVERAGE	MAX	MID TO MID	SPREAD	
2	COO	1	IV	Rp58.200.000	Rp13.200.000	Rp14.550.000	Rp15.500.000	52%	17%	FALSE
3	CMO	1								
4	CFO	1								
5	CHRM	1								
6	SPV Operasional	1	III	Rp18.900.000	Rp8.900.000	Rp9.450.000	Rp10.000.000	48,24%	12%	FALSE
7	SPV Marketing	1								
8	Staff Sales	1	II	Rp32.300.000	Rp6.000.000	Rp6.460.000	Rp6.750.000	34,21%	13%	FALSE
9	Staff HR	1								
10	Staff Finance	1								
11	Staff Accounting	1								
12	Field biology	1								
13	Teknisi	20	I	Rp90.500.000	Rp4.500.000	Rp4.525.000	Rp5.000.000	0%	11,11%	TRUE

Sumber: Data diolah (2026)

Salary mapping UKM XYZ mengelompokkan jabatan ke dalam lima *grade* (I–V) berdasarkan struktur kompensasi yang berlaku. Secara hierarkis, pengelompokan ini telah mencerminkan struktur organisasi, yaitu *Grade V* ditempati CEO, diikuti level eksekutif lain pada *Grade IV*, *supervisor* pada *Grade III*, staf pada *Grade II*, dan teknisi pada *Grade I*. Meskipun klasifikasi tersebut menunjukkan diferensiasi vertikal yang jelas, analisis terhadap *midpoint* dan *spread* mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi antar*grade* belum sepenuhnya proporsional dengan perbedaan kompleksitas, tanggung jawab, dan risiko kerja. *Spread* yang relatif sempit pada level operasional juga membatasi ruang diferensiasi kinerja, sementara lonjakan antar level manajerial terlihat lebih signifikan. Kondisi seperti ini mencerminkan perlu adanya pembenahan dengan mengacu pada syarat Mondy (2008) bahwa *spread* harus lebih besar dari *mid to mid* dan selalu meningkat dari *grade* bawah ke atas.



Gambar 4. Grafik Struktur Kompensasi UKM XYZ

Sumber: Data diolah (2026)

Grafik struktur kompensasi aktual UKM XYZ menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum sepenuhnya ideal. Hal ini terlihat dari adanya kesenjangan rentang gaji antar *grade*, dimana beberapa tingkat kompensasi berada di luar rentang *grade* sehingga membentuk lompatan gaji yang cukup signifikan antar *grade*. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa rentang kompensasi antar *grade* belum tersusun secara berkesinambungan. Dengan demikian, *salary mapping* UKM XYZ telah membentuk struktur formal berbasis hierarki. Namun konsistensinya terhadap prinsip *internal equity* memerlukan pembenahan terhadap *salary structure* menggunakan metode *adhered* dan *overlapping*.

Evaluasi Kompensasi dengan Metode Adhered

Sistem kompensasi dengan metode *adhered* (berhimpit) digunakan untuk melakukan penyesuaian *salary structure* dengan kondisi kemampuan keuangan perusahaan dan besaran kompensasi ideal yang seharusnya diterima karyawan. Berikut merupakan hasil dari perhitungan *salary structure* dengan menggunakan metode *adhered* pada Tabel 9.

NO	JOB TITLE	TOTAL PERSONS	GRADE	RANGE GAJI			INCREASE & SPREAD		Mid to Mid < Spread
				MIN	MIDPOINT	MAX	MID TO MID	SPREAD	
1	CEO	1	V	Rp21.394.850	Rp26.743.563	Rp32.092.276	49,6%	50,00%	TRUE
2	COO	1	IV	Rp14.358.960	Rp17.876.905	Rp21.394.850	48,6%	49,00%	TRUE
3	CMO	1							
4	CFO	1							
5	CHRM	1	III	Rp9.702.000	Rp12.030.480	Rp14.358.960	47,6%	48,00%	TRUE
6	SPV Operasional	1							
7	SPV Marketing	1							
8	Staff Sales	1	II	Rp6.600.000	Rp8.151.000	Rp9.702.000	34,7%	47,00%	TRUE
9	Staff HR	1							
10	Staff Finance	1							
11	Staff Accounting	1							
12	Field biology	1							
13	Teknisi	20	I	Rp5.500.000	Rp6.050.000	Rp6.600.000		20%	TRUE

Tabel 9. New Salary Structure Adhered

Sumber: Data diolah (2026)

Dalam Tabel 9 terlihat bahwa hasil pemetaan gaji setelah pembenahan menggunakan metode *Adhered* adanya perubahan *mid to mid* dan *spread*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *spread* minimum yang berada pada angka 20% dan mengalami peningkatan pada setiap *grade* yang lebih tinggi. Selain itu, nilai *mid to mid* selalu lebih kecil dibandingkan dengan nilai *spread* pada setiap *grade*.

Dalam proses perhitungannya, perlu menentukan nilai minimum pada *grade* I berdasarkan *benchmark* gaji pokok jabatan teknisi pada UKM lain dalam bidang yang sama dan kemampuan UKM XYZ membayar gaji yaitu sebesar Rp5.500.000 atau melalui diskusi dengan pihak terkait. Selain itu, perlu menentukan *spread* untuk tiap tingkatan *grade*. Kemudian, nilai gaji maksimum dan nilai *mid point* diperoleh dengan menggunakan rumus:

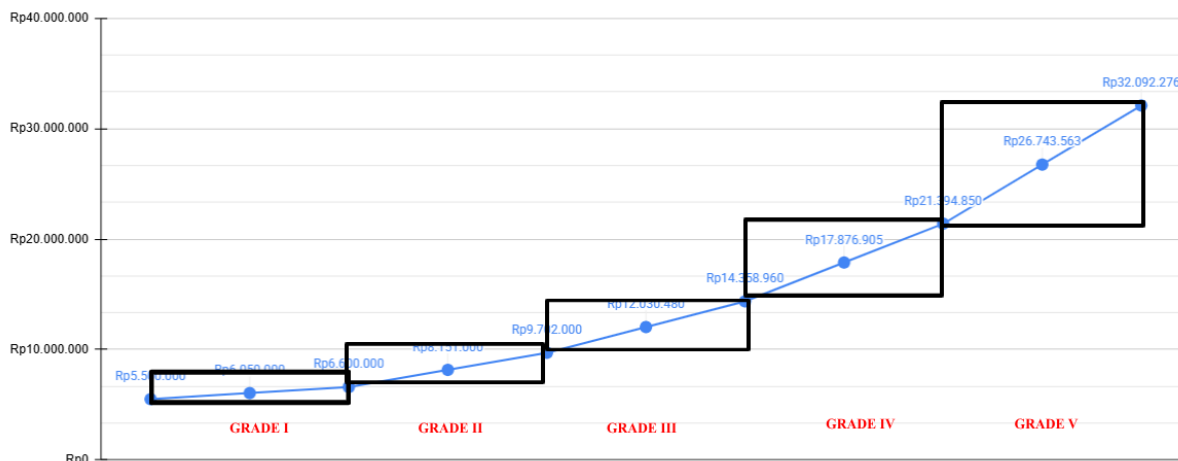
$$Gaji maks = Gaji min + (Spread \times Gaji min)$$

$$Mid point = \frac{(Gaji maks + Gaji min)}{2}$$

Pada metode berhimpit (*adhered*), nilai maksimum pada *grade* sebelumnya akan dijadikan sebagai nilai minimum pada *grade* berikutnya. Setelah nilai *spread* dan *midpoint* diperoleh, langkah selanjutnya adalah menghitung besaran *mid to mid* dengan menggunakan rumus berikut:

$$Mid to Mid = \frac{(Mid point_x - Mid point_{x-1})}{Mid point_{x-1}}$$

Representasi visual dari hasil perbaikan struktur gaji menggunakan metode *adhered* tersebut ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 5. Grafik struktur kompensasi *Adhered* pada UKM XYZ

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan grafik struktur kompensasi *Adhered* menunjukkan telah memenuhi kondisi yang dapat dikategorikan sebagai ideal yang menjunjung *internal equity* dan menghilangkan lompatan antar *grade* agar tidak ada titik kompensasi yang mengambang. Hal ini terlihat dari keterhubungan rentang gaji antar *grade* yang tersusun secara berurutan, dimana nilai maksimum pada suatu *grade* menjadi nilai minimum pada *grade* berikutnya. Dengan demikian, struktur kompensasi yang terbentuk menjadi lebih sistematis dan konsisten dalam merepresentasikan perbedaan nilai jabatan antar *grade*.

Evaluasi Kompensasi dengan Metode *Overlapping*

Selain menggunakan metode struktur gaji berhimpit (*adhered method*), proses pembenahan kompensasi juga dilakukan dengan menerapkan sistem struktur gaji tumpang tindih (*overlapping method*). Hasil penerapan metode tersebut dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. *New Salary Structure (Overlapping)*

NO	JOB TITLE	TOTAL PERSONS	GRADE	RANGE GAJI			INCREASE & SPREAD		Mid to Mid < Spread
				MIN	MIDPOINT	MAX	MID TO MID	SPREAD	
1	CEO	1	V	Rp20.750.988	Rp26.250.000	Rp33.206.250	52,17%	53,00%	TRUE
2	COO	1	IV	Rp13.690.476	Rp17.250.000	Rp21.735.000	50,00%	52,00%	TRUE
3	CMO	1							
4	CFO	1							
5	CHRM	1	III	Rp9.200.000	Rp11.500.000	Rp14.375.000	46,50%	50,00%	TRUE
6	SPV Operasional	1							
7	SPV Marketing	1							
8	Staff Sales	1	II	Rp6.330.645	Rp7.850.000	Rp9.734.000	34,19%	48,00%	TRUE
9	Staff HR	1							
10	Staff Finance	1							
11	Staff Accounting	1	I	Rp5.318.182	Rp5.850.000	Rp6.435.000	0%	20%	TRUE
12	Field biology	1							
13	Teknisi	20	I	Rp5.318.182	Rp5.850.000	Rp6.435.000	0%	20%	TRUE

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil evaluasi pada Tabel 10 menunjukkan bahwa metode *overlapping salary structure* menghasilkan penyesuaian *spread* yang meningkat bertahap, dimulai dari 20% pada *Grade 1* dan terus naik pada setiap level jabatan. Nilai *mid to mid* juga mengalami peningkatan yang konsisten dan tetap berada di bawah *spread*, sehingga mencerminkan struktur kompensasi yang proporsional dan sesuai dengan kriteria ideal menurut WorldatWork (2019). Selain itu, penyesuaian *midpoint* dilakukan berdasarkan hasil *salary survey* UKM sejenis, dimulai dari penetapan ulang *midpoint grade I* sebagai acuan, lalu disesuaikan dengan kondisi internal dan kemampuan keuangan perusahaan melalui diskusi dengan pimpinan. Dengan demikian, keseluruhan *midpoint* pada Tabel 10 telah tersusun secara realistis dan mendukung struktur penggajian yang lebih kompetitif. Langkah selanjutnya menentukan gaji minimum dan maksimum yang diperoleh menggunakan rumus :

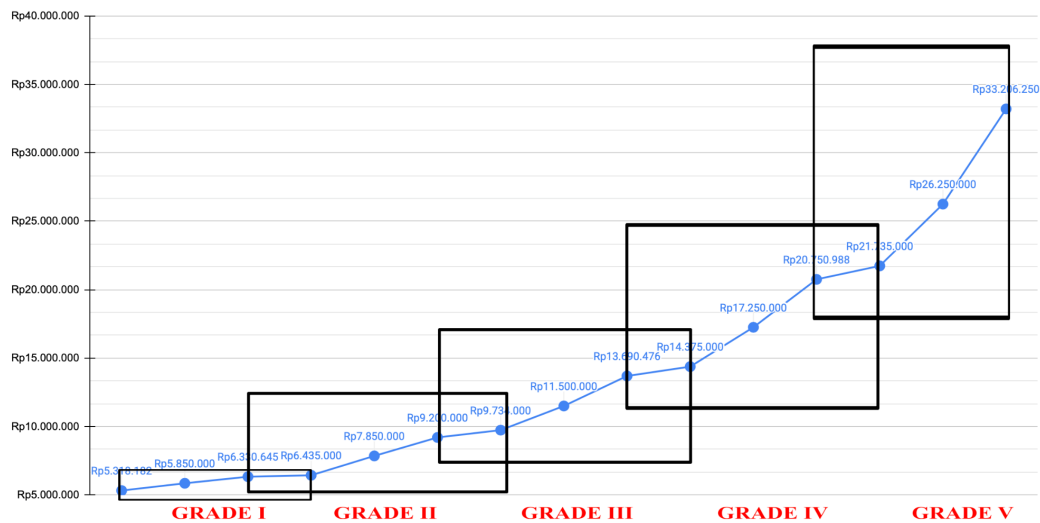
$$Gaji\ min = \frac{Mid\ Point}{(1 + (\frac{spread}{2}))}$$

$$Gaji\ maks = Mid\ Point \times (1 + (\frac{spread}{2}))$$

Gaji minimum dan gaji maksimal pada *grade 1* sampai *grade 5* diperoleh nilai nya menggunakan rumus yang sama. Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai *mid to mid* yang diperoleh menggunakan rumus :

$$Mid\ to\ Mid = \frac{(Mid\ point_x - Mid\ point_{x-1})}{Mid\ point_{x-1}}$$

Representasi visual dari hasil perbaikan struktur gaji menggunakan metode *overlapping* tersebut ditampilkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Grafik struktur kompensasi *overlapping* pada UKM XYZ

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan grafik struktur kompensasi *overlapping* pada UKM XYZ menunjukkan bahwa setiap level jabatan memiliki rentang gaji (*minimum*, *midpoint*, maksimum) yang saling beririsan antar *grade*. Pola ini menandakan bahwa sistem penggajian tidak sepenuhnya terpisah, karena batas maksimum suatu *grade* masih masuk dalam rentang *grade* di atasnya. Akibatnya, karyawan di level lebih rendah berpeluang memperoleh gaji yang mendekati atau setara dengan batas bawah level yang lebih tinggi. Oleh karena itu, struktur ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam melakukan promosi tanpa harus langsung menaikkan gaji, karena kompensasi sebelumnya masih relevan dalam rentang level berikutnya.

Perbandingan Gaji Pokok Baru Metode *Adhered* dan *Overlapping*

Setelah dilakukan perbaikan gaji menggunakan metode *overlapping* dan *adhered*, hasil gaji pokok baru dari kedua metode tersebut kemudian dibandingkan untuk menentukan pendekatan yang paling tepat dalam melakukan perbaikan sistem gaji pada UKM LK. Perbandingan gaji pokok baru antara metode *adhered* dan *overlapping* disajikan dalam Tabel 11.

Tabel 11. Perbandingan Gaji Pokok

Job Title	Gaji Pokok	Gaji Pokok Baru <i>Adhered</i>	Persentase Kenaikan Gaji <i>Adhered</i>	Gaji Pokok Baru <i>Overlapping</i>	Persentase Kenaikan Gaji <i>Overlapping</i>
CEO	Rp19.800.000	Rp21.394.850	8%	Rp20.750.988	5%
COO	Rp15.500.000	Rp21.394.850	38%	Rp21.735.000	40%
CMO	Rp15.000.000	Rp19.865.309	32%	Rp19.986.190	11%
CFO	Rp14.500.000	Rp18.335.767	26%	Rp18.237.381	11%
CHRM	Rp13.200.000	Rp14.358.960	9%	Rp13.690.476	11%
SPV Operasional	Rp10.000.000	Rp14.358.960	44%	Rp14.375.000	44%
SPV Marketing	Rp8.900.000	Rp9.702.000	9%	Rp9.200.000	15%
Staff Sales	Rp6.750.000	Rp8.668.000	33%	Rp9.734.000	26%
Staff Finance	Rp6.750.000	Rp9.702.000	44%	Rp9.734.000	26%
Staff Accounting	Rp6.500.000	Rp9.702.000	44%	Rp8.599.548	26%
Staff HR	Rp6.300.000	Rp7.840.800	24%	Rp7.691.987	22%
Field biology	Rp6.000.000	Rp6.600.000	10%	Rp6.330.645	26%
Teknisi 1	Rp5.000.000	Rp6.600.000	32%	Rp6.435.000	29%
Teknisi 2	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 3	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 4	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 5	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 6	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 7	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 8	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 9	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 10	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 11	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 12	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 13	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 14	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 15	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 16	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 17	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 18	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 19	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%
Teknisi 20	Rp4.500.000	Rp5.500.000	22%	Rp5.318.182	18%

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel tersebut menunjukkan hasil perbandingan antara gaji pokok awal karyawan dengan gaji pokok baru setelah dilakukan perbaikan menggunakan metode *adhered* dan *overlapping* pada UKM XYZ. Perbandingan ini bertujuan untuk melihat perbedaan besaran kenaikan gaji yang dihasilkan dari masing-masing metode. Secara umum, terlihat bahwa metode *adhered* menghasilkan persentase kenaikan gaji yang lebih besar dibandingkan metode *overlapping* pada sebagian besar jabatan. Berdasarkan perbandingan tersebut, kita ingin menghitung total kenaikan

gaji pokok untuk mengetahui metode yang lebih sesuai dengan kemampuan perusahaan melalui tabel 12.

Tabel 12. Perbandingan Total Kenaikan Gaji Pokok

Grade	Gaji Pokok Lama	Gaji Pokok Baru <i>Adhered</i>	Gaji Pokok Baru <i>Overlapping</i>
V	Rp19.800.000	Rp21.394.850	Rp20.750.988
IV	Rp58.200.000	Rp73.954.886	Rp73.649.047
III	Rp18.900.000	Rp24.060.960	Rp23.575.000
II	Rp32.300.000	Rp42.512.800	Rp42.090.180
I	Rp90.500.000	Rp111.100.000	Rp107.480.458
Total	Rp219.700.000	Rp273.023.496	Rp267.545.674
Persentase Total Kenaikan Gaji		24,27%	21,78%
Selisih Total Gaji Pokok Lama dengan Gaji Pokok Baru		Rp53.323.496	Rp47.845.674

Sumber: Data diolah (2026)

Persentase kenaikan gaji dengan metode *overlapping* lebih kecil dibandingkan dengan persentase kenaikan gaji menggunakan metode *adhered*. Pada metode *overlapping*, total kenaikan gaji mencapai atau sebesar Rp47.845.674, sehingga gaji pokok baru menjadi Rp267.545.674. Sementara itu, pada metode *adhered* diperoleh gaji pokok baru sebesar Rp273.023.496 dengan kenaikan gaji sebesar Rp53.323.496 atau setara dengan 24,27%. Berdasarkan perbandingan tersebut, UKM XYZ lebih memilih menggunakan metode *overlapping* dalam pembenahan sistem gaji. Keputusan ini diambil dengan mempertimbangkan kemampuan *time profit* operasional UKM XYZ yang masih terbatas sehingga belum memungkinkan untuk memberikan kenaikan kompensasi yang terlalu besar.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di UKM XYZ, evaluasi jabatan berbasis *point factor* dengan metode *eckenrode*, *adhered*, dan *overlapping* menunjukkan adanya perbedaan nilai jabatan yang signifikan antarposisi di UKM XYZ. Nilai jabatan tertinggi diperoleh oleh posisi *Chief Executive Officer* (805 poin), sedangkan nilai terendah terdapat pada posisi teknisi (302 poin), yang mencerminkan perbedaan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, dan risiko kerja.

Lebih lanjut, hasil analisis mengindikasikan bahwa faktor pendidikan formal dan kompetensi teknis merupakan determinan utama dalam pembentukan nilai relatif jabatan. Nilai tersebut kemudian menjadi landasan dalam penyusunan *job grading* serta struktur kompensasi yang lebih sistematis dan proporsional. Dalam hal ini, perbandingan metode menunjukkan bahwa pendekatan *overlapping* menghasilkan distribusi gaji yang lebih moderat dan realistis dibandingkan metode *adhered*, sehingga lebih sesuai dengan kondisi finansial perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan evaluasi jabatan berbasis *compensable factors* mampu meningkatkan objektivitas dan konsistensi dalam penentuan kompensasi serta mendukung terciptanya keadilan internal dalam organisasi, khususnya pada UKM sektor jasa.

Berdasarkan hasil temuan, penelitian ini merumuskan beberapa saran strategis yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan organisasi, literatur akademik, maupun

penelitian di masa mendatang. Bagi UKM XYZ, disarankan untuk dapat mengimplementasikan rekomendasi struktur kompensasi hasil metode *overlapping* secara bertahap guna memperbaiki sistem penggajian aktual yang sebelumnya masih kurang tepat. Langkah ini diharapkan dapat diseimbangkan dengan sosialisasi yang transparan kepada seluruh karyawan mengenai sepuluh *compensable factors* yang digunakan, agar tercipta pemahaman kolektif mengenai prinsip keadilan internal yang diterapkan UKM. Selain itu, manajemen hendaknya melakukan peninjauan kembali terhadap evaluasi jabatan secara periodik untuk memastikan bahwa struktur gaji tetap relevan dengan dinamika beban kerja, perkembangan industri *pest control*, serta kapasitas finansial organisasi dalam jangka panjang.

Bagi peneliti selanjutnya, mengingat struktur organisasi UKM yang cenderung fleksibel dan dinamis, penelitian mendatang disarankan untuk menguji kemampuan adaptasi sistem evaluasi ini terhadap kemunculan jabatan baru atau perubahan deskripsi pekerjaan (*job description*) seiring dengan pertumbuhan skala bisnis perusahaan.

Bagi akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan literatur yang memperkuat teori mengenai pentingnya manajemen kompensasi yang profesional pada sektor usaha kecil dan menengah (UKM). Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa instrumen kuantitatif seperti metode *eckenrode* dan pemetaan *job grading* melalui pendekatan *adhered* serta *overlapping* sangat aplikatif untuk meningkatkan standarisasi manajemen SDM. Oleh karena itu, institusi akademik diharapkan terus mengeksplorasi penggunaan metode evaluasi jabatan yang praktis namun tetap ilmiah, guna membantu menjembatani kesenjangan antara teori manajemen SDM dengan praktik nyata pada organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Daftar Referensi

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2022). A cognitive evaluation and equity based perspective of pay for performance on job performance: A meta analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Peluang bisnis pest control dan strategi pengembangannya. (2023). Diakses dari <https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/bisnis/peluang-bisnis-pest-control-dan-strategi-pengembangannya>.
- Creswell, J.W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. California: Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson.
- Febriana, N.R. (2020). The effect of distributive justice, procedural justice in compensation and emotional intelligence on effective commitment. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(1).
- Fadhil, R., Maarif, M.S., Bantacut, T., & Hermawan, A. (2017). Perbandingan teknik pengambilan keputusan multikriteria antara metode Eckenrode dan Fuzzy Eckenrode. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 14(2), 109–118.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Management Review*, 31(1).
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2023). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia*. Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.
- Indonesia pest control products market outlook. (2022). Dikases dari <https://www.kenresearch.com/indonesia-pest-control-products-market>.

- Perputaran bisnis industri pengendalian hama capai Rp2 triliun. (2021). Diakses dari <https://kendellpestcontrol.com/perputaran-bisnis-industri-pengendalian-hama-capai-rp-2-triliun>.
- Tersedia Koziol, W., & Mikos, A. (2020). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan). Ed ke-10. Jakarta (ID): Erlangga.
- Maarif, M.S., & Tanjung, H. (2003) *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 7th ed. Chichester: Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Salary Structure Policies and Practices Survey Scottsdale: WorldatWork. (2019). Diakses dari <https://worldatwork.org/>.
- Yom, F., Fadilah, A., & Maulida, R. (2021). Salary Mapping Analysis Using Adhered and Overlapping Methods. *International Journal of Social Science Research*, 2(2), 140–154.