

# Jurnal Pijar

## Studi Manajemen dan Bisnis

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

Vol. 4 No. 4, 2026, Hal. 319 - 332

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

### PERANCANGAN ULANG STRUKTUR DAN SKALA GAJI DENGAN METODE OVERLAPPING DAN SALARY MAPPING DI UMKM PT XYZ

Sri Riva Virgianti<sup>1</sup>, Khalila Bandu<sup>2</sup>, Safiandra Pasha Samiaji<sup>3</sup>, Nicholas Budi Syahputra<sup>3</sup>, Mohammad Mehdi Rafsanjani<sup>4</sup>

Department Management, Faculty Economics and Management, IPB University

#### Abstrak

Struktur dan skala gaji merupakan komponen penting dalam sistem kompensasi perusahaan karena berperan dalam menciptakan keadilan internal serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Namun, dalam praktiknya banyak usaha kecil dan menengah masih menghadapi permasalahan dalam penyusunan struktur gaji yang sistematis sehingga menimbulkan ketidakseimbangan kompensasi antar jabatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kondisi struktur dan skala gaji yang berlaku serta merancang perbaikan struktur kompensasi menggunakan metode salary mapping dengan pendekatan overlapping. Objek penelitian adalah UKM PT XYZ yang bergerak di sektor herbal dan wellness dengan jumlah karyawan sebanyak 22 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods melalui pengumpulan data primer berupa wawancara dengan pihak manajemen serta data sekunder berupa data gaji perusahaan, regulasi upah minimum, dan literatur terkait sistem kompensasi. Analisis dilakukan melalui tahapan salary mapping untuk memetakan distribusi gaji berdasarkan jabatan dan grade, evaluasi salary structure menggunakan indikator minimum, midpoint, maksimum, spread, dan mid-to-mid progression, serta perancangan struktur gaji baru menggunakan metode overlapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur gaji awal perusahaan masih memiliki ketidaksesuaian dalam hubungan rentang gaji antar grade. Penerapan metode overlapping menghasilkan struktur gaji yang lebih proporsional dan fleksibel serta meningkatkan keadilan internal, dengan kenaikan total biaya gaji sebesar sekitar 4,17%.

**Kata Kunci:** metode overlapping, salary mapping, sistem kompensasi, struktur gaji

**Abstract**

*Salary structure and pay scale are important components of a company's compensation system because they help create internal equity and improve employee motivation and performance. However, many small and medium enterprises still face challenges in designing a systematic salary structure, which can lead to imbalances in compensation across job positions. This study aims to evaluate the existing salary structure and pay scale and to redesign a more appropriate compensation structure using the salary mapping method with an overlapping approach. The object of this research is SME PT XYZ, a company operating in the herbal and wellness sector with a total of 22 employees. This research employs a mixed methods approach by collecting primary data through interviews with company management and secondary data from company salary records, minimum wage regulations, and relevant literature on compensation systems. The analysis was conducted through salary mapping to identify the distribution of salaries based on job positions and grades, evaluation of the salary structure using indicators such as minimum, midpoint, maximum, spread, and mid-to-mid progression, and redesigning the salary structure using the overlapping method. The results show that the initial salary structure still contained inconsistencies in the relationship between salary ranges across grades. The implementation of the overlapping method produced a more proportional and flexible salary structure that improves internal equity, with an increase in total salary costs of approximately 4.17%.*

**Keywords:** compensation system, overlapping method, salary mapping, salary structure

Alamat Korespondensi  
E-mail: safiandrapasha@apps.ipb.ac.id

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian nasional. Jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2024 mencapai 64,2 juta unit dengan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) sebesar 61,07% atau senilai Rp8.573,89 triliun. Selain itu, sektor ini mampu menyerap sekitar 117 juta tenaga kerja atau 97% dari total tenaga kerja nasional (Junaidi, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa UMKM tidak hanya berperan sebagai penggerak aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai fondasi penting dalam penciptaan lapangan kerja dan pemerataan kesejahteraan.

Industri kecantikan merupakan salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan signifikan dalam beberapa tahun terakhir dan mencakup berbagai segmen seperti skincare, kosmetik dekoratif, perawatan tubuh, serta produk *wellness* yang berorientasi pada kesehatan dan perawatan diri. Nilai pasar industri kosmetik di Indonesia diperkirakan mencapai sekitar Rp35 triliun pada tahun 2025 dengan tingkat pertumbuhan sekitar 4–5% per tahun, yang didorong oleh meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan diri serta perkembangan gaya hidup sehat (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2025). Selain itu, struktur industri kosmetik nasional didominasi oleh pelaku industri kecil dan menengah yang mencapai lebih dari 80% dari total pelaku usaha, sehingga menunjukkan keterkaitan yang kuat antara pertumbuhan industri kecantikan dengan peran strategis UKM dalam perekonomian nasional (Kementerian Perindustrian, 2024).

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Dessler (2018) menyatakan bahwa kompensasi mencakup berbagai bentuk imbalan, seperti gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, dan manfaat lainnya. Sementara itu, Milkovich dan Newman (2011) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk remunerasi yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya memiliki dimensi ekonomi, tetapi juga bersifat strategis dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Secara konseptual, sistem kompensasi yang efektif berfungsi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja agar bekerja secara optimal. Temuan empiris menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja (Amindrawati et al., 2025). Selain itu, kompensasi yang dirasakan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Zebua, 2024). Oleh karena itu, kompensasi perlu dipandang sebagai instrumen manajerial yang strategis, bukan semata-mata sebagai kewajiban pembayaran kepada karyawan.

Meskipun demikian, permasalahan dalam sistem kompensasi masih banyak ditemukan, terutama pada UMKM di Indonesia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak UMKM belum memiliki sistem penggajian yang terstruktur, misalnya belum menerapkan *job grading* maupun pemetaan gaji secara sistematis (Fitrios et al., 2021). Kondisi ini menyebabkan besaran gaji yang diberikan kepada karyawan sering kali belum mencerminkan nilai pekerjaan secara objektif dan dalam beberapa kasus masih berada di bawah standar yang ideal (Dwiyani, 2025). Ketidaktepatan dalam struktur kompensasi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan penggajian pada banyak UMKM masih belum dirancang secara profesional, terukur, dan berbasis evaluasi jabatan. Selain itu, struktur gaji yang tidak seimbang antarkelas jabatan, yang terlihat dari ketidaksesuaian antara *spread* dan kenaikan antartingkat jabatan, semakin menegaskan adanya ketimpangan dalam distribusi kompensasi (Dwiyani, 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum berbasis pada evaluasi jabatan yang sistematis, melainkan masih

Dalam konteks tersebut, diperlukan pendekatan yang lebih sistematis untuk menata struktur kompensasi, antara lain melalui penerapan *salary mapping* dan metode *overlapping*.

*Salary mapping* merupakan metode untuk memetakan distribusi gaji berdasarkan jabatan dan *grade* dalam organisasi sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kesesuaian antara kompensasi dan nilai pekerjaan secara lebih objektif (Anindya, 2025). Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi ketimpangan dalam struktur gaji serta menyusun dasar perbaikan yang lebih rasional dan terukur. Selanjutnya, metode *overlapping* digunakan untuk menyempurnakan struktur tersebut dengan memberikan rentang gaji yang saling bertumpang tindih secara terkendali antargolongan jabatan, sehingga tercipta fleksibilitas dalam pengelolaan kompensasi (Sabila et al., 2025). Pendekatan ini dinilai mampu mempermudah transisi pada saat promosi jabatan, menghindari lonjakan gaji yang terlalu tajam, serta menghasilkan struktur kompensasi yang lebih stabil dan berkelanjutan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa metode *overlapping* efektif dalam merancang sistem kompensasi yang lebih merata tanpa membebani kemampuan finansial perusahaan secara berlebihan (Wahyuningsih et al., 2022).

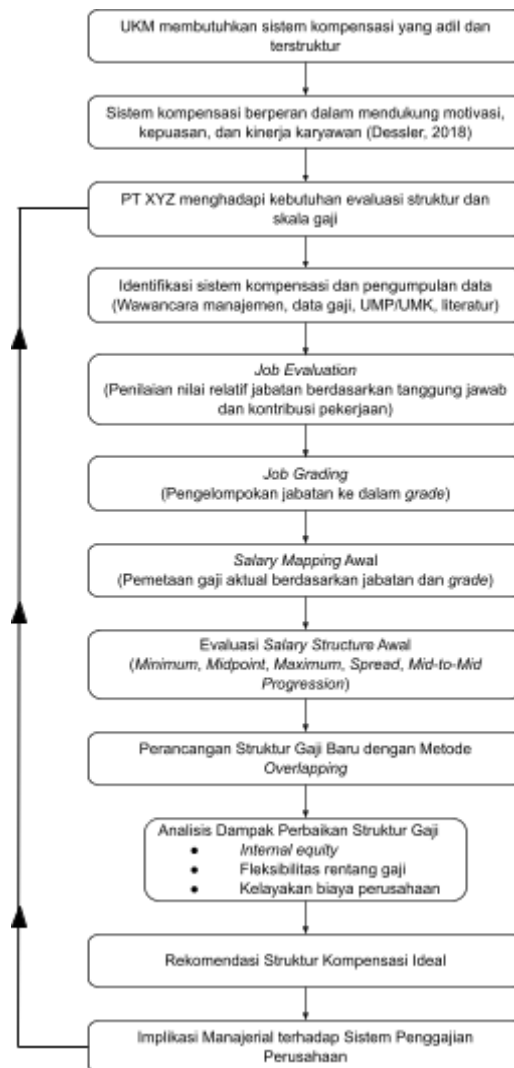
Maka dari itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis sistem kompensasi yang diterapkan UKM PT XYZ serta merancang struktur gaji yang lebih ideal melalui pendekatan *salary mapping* dan metode *overlapping*. Upaya ini diharapkan dapat menghasilkan sistem kompensasi yang lebih adil, fleksibel, dan berkelanjutan, serta mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menganalisis struktur gaji serta merancang perbaikannya. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman mengenai kebijakan dan praktik kompensasi perusahaan, sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengolah dan menganalisis data gaji karyawan secara numerik dalam proses penyusunan struktur gaji baru.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui *in-depth interview* dengan pihak manajemen perusahaan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan konsep umum manajemen kompensasi, yang mencakup aspek penentuan gaji, struktur jabatan, serta permasalahan dalam sistem penggajian yang berjalan. Pemilihan metode wawancara dilakukan karena penelitian ini bersifat studi kasus sehingga memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi internal organisasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan berupa data gaji karyawan, jumlah karyawan per jabatan, serta struktur organisasi. Selain itu, digunakan pula data pendukung seperti regulasi pengupahan dan literatur terkait struktur dan skala upah.

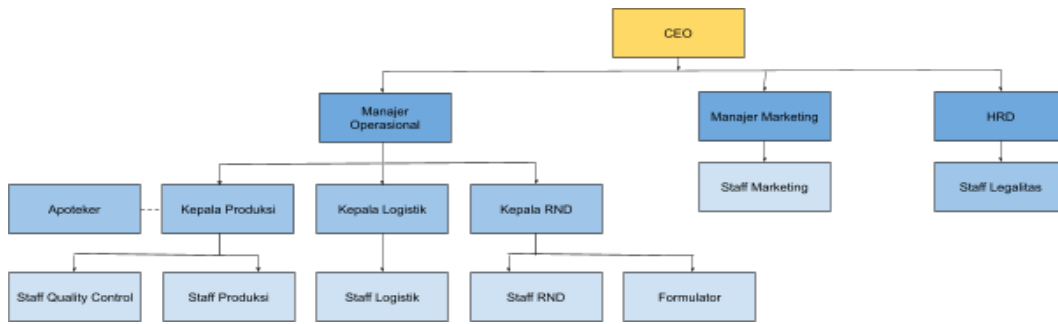
Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama adalah *salary mapping*, yaitu pemetaan gaji aktual berdasarkan jabatan dan pengelompokan ke dalam *job grade*. Pada tahap ini dihitung nilai minimum, maksimum, *midpoint*, *spread*, serta *mid to mid progression* untuk mengevaluasi kondisi struktur gaji awal (Arindi, 2023). Tahap kedua adalah analisis struktur gaji untuk menilai konsistensi antar grade, khususnya kesesuaian antara nilai *spread* dan *mid to mid progression*. Tahap ketiga adalah perancangan struktur gaji baru menggunakan metode *overlapping*, yaitu penyusunan rentang gaji antar grade yang saling bertumpang tindih. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan struktur gaji yang lebih fleksibel, mengurangi potensi lonjakan gaji yang tinggi pada saat promosi, serta menghasilkan distribusi gaji yang lebih proporsional antar jabatan. Seluruh proses perhitungan dilakukan menggunakan perangkat lunak Google Spreadsheet untuk memastikan akurasi dalam pengolahan data.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM PT XYZ merupakan usaha mikro, kecil, dan menengah yang bergerak di sektor Herbal & *Wellness*, khususnya pada industri olahan herbal yang berfokus pada pengembangan produk kesehatan dan perawatan berbahan alami. Usaha ini didirikan pada tahun 2019 dan berlokasi di Jl. Penegak No.32, Loji, Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat 16117. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini meliputi berbagai produk berbasis herbal seperti serum herbal, *lipbalm* herbal, madu, *lotion* herbal, serta berbagai produk *wellness* lainnya. Target pasar perusahaan adalah pria dan wanita berusia 23–45 tahun yang memiliki gaya hidup sehat, peduli terhadap produk *natural-organic*, serta menghargai pendekatan ilmiah dan keberlanjutan dalam memilih produk kesehatan dan perawatan tubuh. Struktur organisasi dari UMKM PT XYZ dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi UKM PT. XYZ

Sumber: PT XYZ, data diolah (2026)

Struktur gaji merupakan salah satu komponen penting dalam sistem kompensasi perusahaan karena berfungsi sebagai dasar dalam menentukan besaran imbalan kerja pada setiap jabatan. Struktur gaji mengatur hubungan tingkat pembayaran antar posisi berdasarkan nilai pekerjaan, tanggung jawab jabatan, serta kontribusi karyawan terhadap operasional perusahaan (Milkovich et al., 2020). Oleh karena itu, identifikasi terhadap kondisi awal struktur penggajian perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai distribusi kompensasi antar level jabatan yang berlaku di dalam perusahaan. Melalui identifikasi struktur gaji awal, perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai pola distribusi kompensasi antar level jabatan sekaligus mengevaluasi apakah sistem penggajian yang diterapkan telah mencerminkan prinsip keadilan internal (*internal equity*).

Analisis terhadap data gaji yang berlaku juga diperlukan untuk mengidentifikasi potensi ketidakseimbangan dalam distribusi kompensasi antar jabatan. Sistem kompensasi yang tidak disusun secara sistematis berpotensi menimbulkan perbedaan gaji yang kurang proporsional antar posisi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi persepsi keadilan karyawan dalam perusahaan (Arindi, 2023). Dengan demikian, penyajian data gaji pokok pada setiap jabatan menjadi dasar penting dalam proses evaluasi struktur dan skala upah perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, struktur gaji awal yang berlaku pada UKM PT. XYZ yang mencakup pembagian grade jabatan, posisi pekerjaan, besaran gaji pokok, serta jumlah karyawan pada setiap jabatan disajikan pada Tabel 1 sebagai gambaran kondisi distribusi kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan.

Tabel 1. Besaran Gaji Pokok PT. XYZ

<i>Grade</i>	<i>Job Title</i>	<i>Basic Salary</i>	<i>Person</i>	<i>Basic Salary x Person</i>
III	Manajer Operasional	Rp10,000,000	1	Rp10,000,000
	Manajer Marketing	Rp10,000,000	1	Rp10,000,000
	Manager HRD	Rp8,000,000	1	Rp8,000,000
II	Kepala Produksi	Rp8,500,000	1	Rp8,500,000
	Kepala Research and Development	Rp8,235,000	1	Rp8,235,000
	Apoteker	Rp8,115,000	1	Rp8,115,000
	Staf Legalitas	Rp5,750,000	1	Rp5,750,000
	Kepala Logistik	Rp5,750,000	1	Rp5,750,000
	Staf Quality Control	Rp5,500,000	1	Rp5,500,000
I	Formulator	Rp5,750,000	2	Rp11,500,000

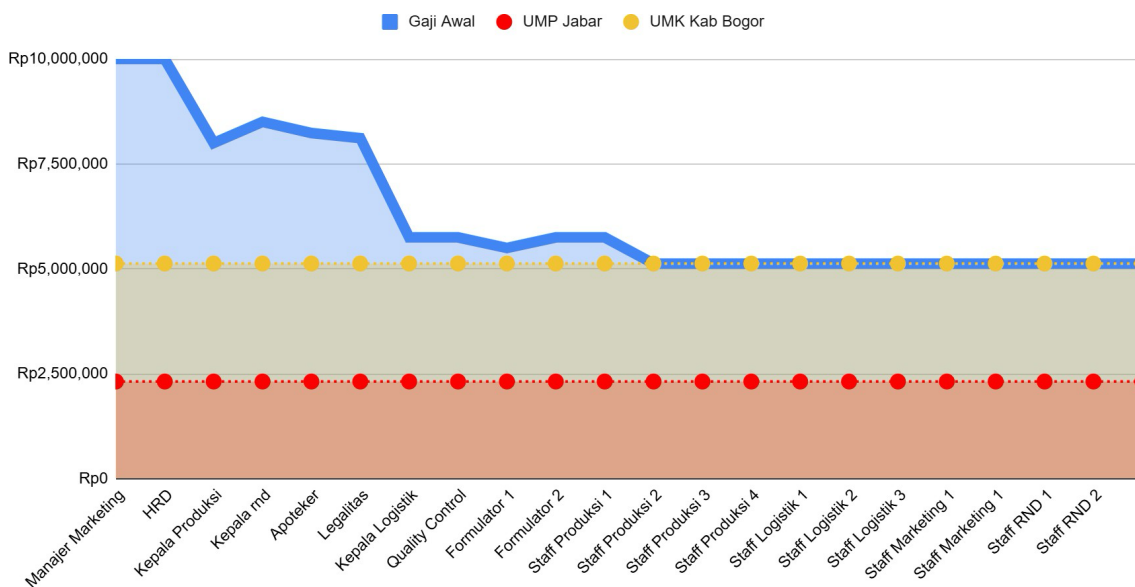
Staf Produksi	Rp5,126,000	4	Rp20,504,000
Staf Logistik	Rp5,126,000	3	Rp15,378,000
Staf Marketing	Rp5,126,000	2	Rp10,252,000
Staf RND	Rp5,126,000	2	Rp10,252,000
<b>Total</b>	<b>Rp96,104,000</b>	<b>22</b>	<b>Rp137,736,000</b>

Sumber: PT XYZ, data diolah (2026)

Untuk memberikan konteks yang lebih komprehensif terhadap struktur gaji yang berlaku, besaran gaji pokok pada UKM PT. XYZ juga perlu dibandingkan dengan standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah. Upah minimum berfungsi sebagai batas minimum pembayaran upah yang harus dipenuhi perusahaan guna menjamin kelayakan penghasilan pekerja. Dalam konteks wilayah penelitian, standar yang digunakan sebagai pembanding adalah Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat sebesar Rp2.317.601 dan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Kabupaten Bogor sebesar Rp5.126.000.

Berdasarkan perbandingan tersebut, sebagian besar gaji pokok pada UKM PT. XYZ telah berada di atas UMP Jawa Barat, bahkan beberapa posisi juga berada di atas UMK Kabupaten Bogor, terutama pada jabatan dengan level tanggung jawab yang lebih tinggi seperti manajer dan kepala divisi. Sementara itu, beberapa posisi pada level staf memiliki besaran gaji yang berada mendekati atau setara dengan UMK Kabupaten Bogor, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah menyesuaikan kebijakan penggajian dengan standar minimum upah yang berlaku di wilayah tersebut.

Perbandingan antara gaji pokok karyawan UKM PT. XYZ dengan UMP Jawa Barat dan UMK Kabupaten Bogor disajikan secara visual pada Gambar 3 untuk menunjukkan posisi relatif struktur gaji perusahaan terhadap standar upah minimum regional.



Gambar 3. Perbandingan Gaji UKM PT. XYZ terhadap UMP & UMK Kabupaten Bogor.

Struktur gaji awal PT. XYZ pada Tabel 1 menunjukkan besaran gaji pokok untuk setiap jabatan berdasarkan pembagian grade organisasi. Pada struktur tersebut, jabatan dikelompokkan ke dalam tiga *grade* utama, yaitu grade I untuk posisi staf operasional, grade II untuk posisi *supervisor* atau kepala fungsi, serta grade III untuk posisi manajerial. Setiap jabatan memiliki besaran gaji pokok yang berbeda sesuai dengan tanggung jawab dan peran

pekerjaan dalam organisasi. Selain itu, tabel tersebut juga menunjukkan jumlah karyawan pada setiap jabatan sehingga dapat diketahui total beban gaji perusahaan yang mencapai

Rp137.736.000 untuk 22 orang karyawan.

Meskipun struktur gaji awal tersebut telah menunjukkan adanya pengelompokan jabatan berdasarkan *grade*, penyusunan struktur gaji yang efektif dalam sistem kompensasi seharusnya tidak hanya mempertimbangkan pembagian jabatan, tetapi juga memperhatikan hubungan yang sistematis antar rentang gaji pada setiap *grade*. Dalam teori manajemen kompensasi, struktur gaji yang baik ditandai dengan adanya rentang gaji yang proporsional melalui indikator range *spread* dan *mid-to-mid*, sehingga tercipta perbedaan kompensasi yang rasional antar level jabatan serta menjamin keadilan internal dalam organisasi (Syamila et al., 2022). Gambaran rentang gaji kondisi awal struktur gaji organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Salary Structure* Awal PT. XYZ

<i>Grade</i>	<i>Total Person</i>	<i>Total Salary per Grade</i>	<i>Range</i>			<i>Increase &amp; Spread</i>	
			<i>Min</i>	<i>Mid Point</i>	<i>Max</i>	<i>Mid to Mid</i>	<i>Spread</i>
III	3	Rp28,000,000	Rp8,000,000	Rp9,333,333	Rp10,000,000	33.81%	25.00%
II	6	Rp41,850,000	Rp5,500,000	Rp6,975,000	Rp8,500,000	33.57%	54.55%
I	13	Rp67,886,000	Rp5,126,000	Rp5,222,000	Rp5,750,000		12.17%
<b>Total Salary</b>		<b>Rp137,736,000</b>					

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa struktur gaji awal PT. XYZ masih menunjukkan beberapa ketidaksesuaian dalam aspek *spread* maupun *mid to mid progression* antar *grade*. Pada *grade* I, nilai *spread* tercatat sebesar 12,17%, yang menunjukkan bahwa rentang gaji pada *grade* tersebut relatif sempit. Rentang yang sempit ini mengindikasikan terbatasnya ruang peningkatan gaji bagi karyawan dalam *grade* yang sama, sehingga peluang pengembangan kompensasi berdasarkan pengalaman atau kinerja menjadi kurang optimal. Sebaliknya, pada *grade* II nilai *spread* mencapai 54,55%, yang tergolong cukup tinggi dibandingkan *grade* lainnya. Nilai *spread* yang terlalu besar dapat mengindikasikan ketidakseimbangan dalam distribusi rentang gaji karena jarak antara gaji minimum dan maksimum menjadi terlalu lebar. Sementara itu, *grade* III memiliki nilai *spread* sebesar 25,00%, yang relatif lebih moderat namun tetap menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan *grade* lainnya.

Selain itu, dari sisi hubungan antar *grade*, nilai *mid to mid progression* antara *grade* I ke *grade* II sebesar 33,57%, sedangkan antara *grade* II ke *grade* III sebesar 33,81%. Nilai tersebut menunjukkan adanya peningkatan *mid point* yang cukup besar antar level jabatan. Dalam desain *salary structure* yang ideal, nilai *mid to mid progression* seharusnya lebih kecil dibandingkan nilai *spread* agar tetap terdapat ruang *overlapping* antar *grade*. *Overlapping* ini penting untuk menjaga fleksibilitas sistem kompensasi serta memungkinkan transisi gaji yang lebih bertahap ketika karyawan mengalami promosi jabatan. Namun pada struktur gaji awal ini, nilai *mid to mid progression* pada beberapa *grade* lebih tinggi dibandingkan *spread* pada *grade* tertentu, sehingga menunjukkan bahwa hubungan rentang gaji antar *grade* belum optimal.

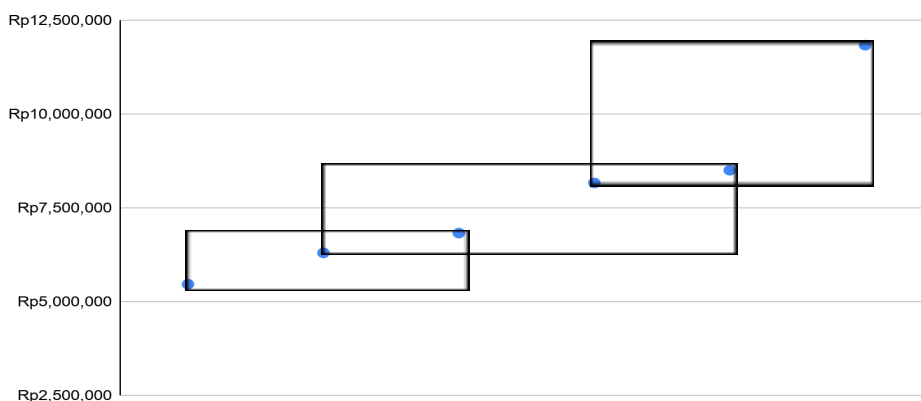
Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap struktur gaji awal untuk memastikan bahwa hubungan rentang gaji antar *grade* telah sesuai dengan prinsip penyusunan struktur dan skala upah yang ideal. Salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam perbaikan struktur gaji adalah *salary mapping* dengan metode *overlapping*, yaitu metode yang memungkinkan sebagian rentang gaji antar *grade* saling bertumpang tindih sehingga hubungan kompensasi antar jabatan menjadi lebih proporsional dan fleksibel.

Berdasarkan hasil analisis terhadap *salary structure* awal serta data gaji internal perusahaan, dilakukan proses *salary mapping* menggunakan metode *overlapping* untuk menyusun kembali struktur gaji yang lebih proporsional. Metode *overlapping* digunakan untuk membangun rentang gaji yang saling bertumpang tindih antar *grade* sehingga memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan kompensasi serta mengurangi potensi lonjakan gaji yang terlalu besar ketika terjadi promosi jabatan. Hasil pemetaan gaji menggunakan metode *overlapping* tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. *Salary Structure Overlapping* PT. XYZ

Grade	Job Title	New Salary	Range			Increase & Spread	
			Min	Mid Point	Max	Mid to Mid	Spread
III	Manajer Operasional	Rp10,000,000					
	Manajer Marketing	Rp10,000,000	Rp8,163,265	Rp10,000,000	Rp11,836,735	35.14%	45%
	Manager HRD	Rp8,163,265					
II	Kepala Produksi	Rp8,500,000					
	Kepala Research and Development	Rp8,235,000					
	Apoteker	Rp8,115,000	Rp6,297,872	Rp7,400,000	Rp8,502,128	20.44%	35%
	Staf Legalitas	Rp6,297,872					
	Kepala Logistik	Rp6,297,872					
I	Staf Quality Control	Rp6,297,872					
	Formulator	Rp5,750,000					
	Staf Produksi	Rp5,461,333					
	Staf Logistik	Rp5,461,333	Rp5,461,333	Rp6,144,000	Rp6,826,667		25%
	Staf Marketing	Rp5,461,333					
	Staf RND	Rp5,461,333					

Berdasarkan Tabel 3, hasil *salary mapping* menggunakan metode *overlapping* menunjukkan bahwa struktur gaji yang baru memiliki rentang yang lebih proporsional antar *grade*. Pada *grade* I, rentang gaji berada pada minimum Rp5.461.333, *midpoint* Rp6.144.000, dan maksimum Rp6.826.667 dengan nilai *spread* sebesar 25%. *Grade* ini mencakup beberapa posisi staf dengan tanggung jawab operasional. Pada *grade* II, rentang gaji ditetapkan pada minimum Rp6.297.872, *midpoint* Rp7.400.000, dan maksimum Rp8.502.128 dengan nilai *spread* sebesar 35% serta nilai *mid to mid progression* sebesar 20,44% dari *grade* sebelumnya. Sementara itu, pada *grade* III sebagai level manajerial, rentang gaji berada pada minimum Rp8.163.265, *midpoint* Rp10.000.000, dan maksimum Rp11.836.735 dengan nilai *spread* sebesar 45% serta *mid to mid progression* sebesar 35,14%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan nilai *midpoint* antar *grade* masih berada di bawah nilai *spread*, sehingga memungkinkan terbentuknya *overlapping range* yang memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan kompensasi serta menjaga kesinambungan struktur gaji antar level jabatan.



Gambar 4. Grafik Salary Structure Overlapping

Gambar tersebut menunjukkan grafik salary structure yang disusun menggunakan metode overlapping pada tiga grade jabatan di PT. XYZ. Setiap kotak merepresentasikan rentang gaji pada masing-masing grade yang terdiri dari nilai minimum, midpoint, dan maksimum. Terlihat bahwa rentang gaji antar grade tidak terpisah secara kaku, melainkan sebagian saling bertumpang tindih. Hubungan antar grade pada grafik memperlihatkan bahwa nilai maksimum pada grade yang lebih rendah masih berada dalam rentang gaji grade yang lebih tinggi. Misalnya, rentang gaji grade I beririsan dengan bagian bawah rentang gaji grade II, dan rentang gaji grade II juga beririsan dengan rentang gaji grade III. Pola ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi antar level jabatan terjadi secara lebih bertahap dan fleksibel.

Analisis selanjutnya dilakukan dengan membandingkan antara *basic salary* yang diterapkan sebelumnya dengan *new salary* yang diperoleh setelah penerapan metode *overlapping*. Perbandingan ini bertujuan untuk melihat sejauh mana penyesuaian struktur gaji mempengaruhi tingkat kompensasi pada masing-masing jabatan serta dampaknya terhadap total pengeluaran gaji perusahaan. Hasil perbandingan antara struktur gaji lama dan struktur gaji baru tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbandingan *Salary* Baru (*Overlapping*)

<b>Grade</b>	<b>Job Title</b>	<b>Basic Salary</b>	<b>New Salary (Overlapping)</b>	<b>Total Increase</b>	<b>%</b>	<b>Person</b>	<b>Basic Salary x Person</b>	<b>New Salary x Person</b>
III	Manajer Operasional	Rp10,000,000	Rp10,000,000	Rp0	0%	1	Rp10,000,000	Rp10,000,000
	Manajer Marketing	Rp10,000,000	Rp10,000,000	Rp0	0%	1	Rp10,000,000	Rp10,000,000
	Manager HRD	Rp8,000,000	Rp8,163,265	Rp163,265	2.04%	1	Rp8,000,000	Rp8,163,265
II	Kepala Produksi	Rp8,500,000	Rp8,500,000	Rp0	0%	1	Rp8,500,000	Rp8,500,000
	Kepala Research and Development	Rp8,235,000	Rp8,235,000	Rp0	0%	1	Rp8,235,000	Rp8,235,000

	Apoteker	Rp8,115,000	Rp8,115,000	Rp0	0%	1	Rp8,115,000	Rp8,115,000
	Staf Legalitas	Rp5,750,000	Rp6,297,872	Rp547,872	9.53%	1	Rp5,750,000	Rp6,297,872
	Kepala Logistik	Rp5,750,000	Rp6,297,872	Rp547,872	9.53%	1	Rp5,750,000	Rp6,297,872
	Staf Quality Control	Rp5,500,000	Rp6,297,872	Rp797,872	14.51%	1	Rp5,500,000	Rp6,297,872
	Formulator	Rp5,750,000	Rp5,750,000	Rp0	0%	2	Rp11,500,000	Rp11,500,000
	Staf Produksi	Rp5,126,000	Rp5,461,333	Rp335,333	6.54%	4	Rp20,504,000	Rp21,845,333
I	Staf Logistik	Rp5,126,000	Rp5,461,333	Rp335,333	6.54%	3	Rp15,378,000	Rp16,384,000
	Staf Marketing	Rp5,126,000	Rp5,461,333	Rp335,333	6.54%	2	Rp10,252,000	Rp10,922,667
	Staf RND	Rp5,126,000	Rp5,461,333	Rp335,333	6.54%	2	Rp10,252,000	Rp10,922,667
	<b>Tota l</b>					<b>22</b>	<b>Rp137,736,000</b>	<b>Rp143,481,549</b>

Berdasarkan Tabel 4, penyesuaian gaji dilakukan dengan mengikuti aturan dasar dalam penerapan *salary structure*, yaitu apabila gaji berada di bawah nilai minimum maka gaji disesuaikan menjadi minimum, apabila melebihi nilai maksimum maka gaji diturunkan hingga batas maksimum, dan apabila gaji berada dalam rentang yang telah ditetapkan maka gaji dapat dipertahankan. Hasil penyesuaian menunjukkan bahwa sebagian besar posisi manajerial dan beberapa posisi pada *grade II* tetap berada dalam rentang yang sesuai sehingga tidak mengalami perubahan gaji. Sementara itu, beberapa jabatan seperti staf legalitas, kepala logistik, staf quality control, serta beberapa posisi staf pada *grade I* mengalami penyesuaian karena gaji sebelumnya berada di bawah nilai minimum pada struktur gaji baru.

Penerapan metode *salary structure overlapping* pada PT. XYZ berdampak pada perubahan total biaya gaji perusahaan. Berdasarkan perbandingan antara struktur gaji awal dan struktur gaji setelah penyesuaian, total biaya gaji meningkat dari Rp137.736.000 menjadi Rp143.481.549 untuk 22 karyawan. Dengan demikian, terjadi kenaikan biaya gaji sebesar Rp5.745.549, atau sekitar 4,17% dari total biaya gaji sebelumnya. Kenaikan biaya gaji tersebut menunjukkan adanya tambahan beban pada komponen biaya tenaga kerja yang perlu diperhitungkan dalam perencanaan anggaran operasional perusahaan. Penyesuaian biaya ini merupakan konsekuensi dari upaya perbaikan struktur gaji agar rentang kompensasi antar jabatan menjadi lebih proporsional dan selaras dengan nilai pekerjaan yang diemban oleh setiap posisi.

Dalam praktik manajemen kompensasi, perubahan struktur gaji umumnya diikuti dengan peningkatan biaya tenaga kerja karena organisasi perlu menyesuaikan tingkat gaji agar tetap kompetitif sekaligus menjaga keadilan internal antar jabatan (Milkovich et al., 2011). Meskipun demikian, besaran kenaikan biaya gaji sebesar 4,17% masih tergolong relatif moderat dalam konteks penyesuaian sistem kompensasi. Penelitian mengenai evaluasi struktur dan skala upah menunjukkan bahwa penerapan metode *salary mapping* seperti *overlapping* sering kali memerlukan penyesuaian biaya gaji secara terbatas karena hanya sebagian posisi yang memerlukan penyesuaian untuk mencapai rentang gaji yang lebih proporsional (Arindi, 2023). Dengan demikian, kenaikan biaya gaji yang terjadi pada PT. XYZ mencerminkan konsekuensi finansial yang wajar dari proses perbaikan struktur gaji, sekaligus menunjukkan bahwa penerapan metode *overlapping* masih berada dalam batas kemampuan keuangan perusahaan.

Dampak selanjutnya dari penerapan metode *overlapping* dalam penyusunan struktur gaji adalah terciptanya *internal equity* dalam sistem kompensasi organisasi. Konsep *internal equity*

menekankan bahwa kompensasi yang diterima karyawan harus sebanding dengan nilai pekerjaan, tingkat tanggung jawab, serta kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Dalam struktur gaji yang baru, distribusi kompensasi antar jabatan menjadi lebih proporsional karena posisi dengan tanggung jawab yang lebih tinggi, seperti jabatan manajerial, tetap berada pada tingkat gaji yang lebih tinggi dibandingkan posisi staf. Selain itu, penyesuaian gaji terhadap batas minimum dan maksimum pada setiap *grade* juga membantu mengurangi kesenjangan gaji yang sebelumnya tidak rasional. Dengan demikian, struktur gaji yang dihasilkan menjadi lebih sistematis dan konsisten dengan nilai pekerjaan sehingga mendukung terciptanya persepsi keadilan dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan struktur kompensasi yang memperhatikan *internal equity* dapat meningkatkan kepuasan karyawan serta memperkuat motivasi kerja karena karyawan menilai sistem kompensasi sebagai lebih adil dan transparan (Conroy, 2019).

Selain itu, Penerapan metode *overlapping* dalam struktur gaji memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan promosi jabatan. Rentang gaji yang saling tumpang tindih antar *grade* memungkinkan karyawan yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi tidak selalu mengalami lonjakan gaji yang terlalu besar, karena kompensasi dapat disesuaikan secara bertahap berdasarkan kinerja, pengalaman, serta kontribusi individu. Struktur ini juga memberikan ruang bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian gaji secara lebih fleksibel tanpa harus melampaui batas rentang gaji yang telah ditetapkan. Dengan demikian, proses promosi menjadi lebih mudah dikelola sekaligus menjaga konsistensi struktur kompensasi. Selain itu, fleksibilitas dalam penyesuaian gaji dapat meningkatkan motivasi karyawan karena terdapat peluang pengembangan karier yang disertai dengan peningkatan kompensasi yang lebih terstruktur dan rasional. Literatur manajemen kompensasi menjelaskan bahwa sistem *pay range overlapping* memungkinkan organisasi mengelola promosi dan peningkatan kinerja secara lebih fleksibel sekaligus menjaga stabilitas struktur gaji internal (Milkovich *et al.*, 2011; Armstrong *et al.*, 2014).

Aspek motivasi kerja karyawan juga terpengaruh dari adanya penerapan salary structure dengan metode overlapping pada PT. XYZ. Penyesuaian tersebut meningkatkan motivasi kerja karyawan karena struktur kompensasi menjadi lebih sistematis dan proporsional antar jabatan. Penyesuaian gaji pada beberapa posisi yang sebelumnya berada di bawah batas minimum, seperti staf legalitas, kepala logistik, staff quality control, serta beberapa staff operasional, menunjukkan bahwa perusahaan berupaya memperbaiki distribusi kompensasi agar lebih adil. Kondisi ini dapat meningkatkan persepsi keadilan dalam organisasi karena karyawan melihat bahwa sistem penggajian telah disesuaikan dengan nilai pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing posisi.

Selain itu, adanya rentang gaji yang saling bertumpang tindih antar grade memberikan peluang peningkatan kompensasi yang lebih bertahap seiring dengan peningkatan kinerja dan pengalaman kerja. Struktur ini memungkinkan perusahaan memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan secara lebih fleksibel tanpa harus menunggu promosi jabatan yang besar. Dengan adanya sistem kompensasi yang lebih transparan dan terstruktur, karyawan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi serta tingkat loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga dapat mendukung retensi karyawan dalam jangka panjang. (Milkovich *et al.*, 2011).

Penerapan salary structure berbasis salary mapping dengan metode overlapping memberikan implikasi strategis bagi PT. XYZ dalam jangka panjang, khususnya dalam menciptakan sistem kompensasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Struktur gaji yang memiliki batas minimum, midpoint, dan maksimum pada setiap grade memberikan pedoman yang lebih jelas bagi perusahaan dalam mengelola kebijakan penggajian. Dengan adanya kerangka struktur yang sistematis, perusahaan dapat melakukan penyesuaian gaji di masa depan secara lebih terencana tanpa menimbulkan ketidakseimbangan kompensasi antar jabatan. Selain itu, penerapan rentang gaji yang saling bertumpang tindih antar grade memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam mengelola perkembangan karier karyawan.

Perusahaan dapat memberikan peningkatan kompensasi secara bertahap berdasarkan kinerja, pengalaman, serta kontribusi individu tanpa harus selalu mengandalkan promosi jabatan sebagai satu-satunya mekanisme peningkatan gaji. Fleksibilitas ini membantu organisasi dalam menjaga stabilitas struktur kompensasi sekaligus mendukung sistem penghargaan yang lebih adaptif terhadap perkembangan organisasi.

Dalam perspektif strategis, sistem kompensasi yang lebih transparan dan terstruktur juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam menarik serta mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Ketika karyawan melihat adanya kejelasan dalam struktur gaji serta peluang peningkatan kompensasi yang rasional, tingkat kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi cenderung meningkat. Kondisi ini dapat memperkuat keberlanjutan kinerja organisasi sekaligus mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam jangka panjang (Milkovich et al., 2011; Armstrong & Taylor, 2014).

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi struktur dan skala gaji pada UKM PT. XYZ serta merancang perbaikan struktur kompensasi menggunakan metode salary mapping dengan pendekatan overlapping. Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur gaji awal perusahaan masih memiliki beberapa ketidaksesuaian pada hubungan rentang gaji antar grade, terutama pada nilai *spread* dan *mid-to-mid progression* yang belum sepenuhnya mencerminkan struktur kompensasi yang proporsional. Kondisi tersebut berpotensi membatasi fleksibilitas pengelolaan gaji serta menimbulkan ketidakseimbangan distribusi kompensasi antar jabatan.

Penerapan metode overlapping menghasilkan struktur gaji yang lebih sistematis dengan rentang minimum, midpoint, dan maksimum yang lebih proporsional pada setiap grade. Struktur baru ini memungkinkan terbentuknya rentang gaji yang saling bertumpang tindih antar grade sehingga memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan kompensasi, mendukung proses promosi yang lebih bertahap, serta meningkatkan konsistensi hubungan gaji antar jabatan. Penyesuaian juga dilakukan pada beberapa posisi yang sebelumnya berada di bawah batas minimum sehingga distribusi kompensasi menjadi lebih selaras dengan nilai pekerjaan.

Secara keseluruhan, penerapan salary structure dengan metode overlapping mampu meningkatkan kualitas desain sistem kompensasi perusahaan melalui terciptanya struktur gaji yang lebih adil, fleksibel, dan terstruktur. Meskipun terjadi peningkatan total biaya gaji sebesar sekitar 4,17%, penyesuaian tersebut masih tergolong moderat dan mencerminkan konsekuensi yang wajar dalam upaya memperbaiki sistem kompensasi organisasi. Dengan demikian, metode overlapping dapat menjadi pendekatan yang efektif bagi perusahaan dalam membangun sistem penggajian yang lebih berkelanjutan serta mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara lebih strategis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arindi, A. C. (2023). Analysis of compensation systems based on salary mapping using adhered and overlapping methods. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 4(1), 186–200. <https://doi.org/10.55583/invest.v4i1.474>
- Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2025). Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *Philanthropy: Journal of Psychology*.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Limited.
- Conroy, S. A. (2019). Setting base pay rates: Integrating compensation practice with human capital value creation and value capture. *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*. (pp. 15–33). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788116695.00009>.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Dwiyani, D. A. M. S., Samallo, M. A., Fauziyyah, F., Azahra, R. N., & Sipahutar, A. M. (2025). Analisis sistem kompensasi menggunakan metode overlapping pada UKM Bakery X. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis dan Teknologi*, 5(2). <https://doi.org/10.56870/pafyp096>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Sabila, A. K., Sintawati, D., Zahran, H. I., Hidayah, I. P., Asmarani, L. E., & Kartika, L. (2025). Analisis sistem kompensasi menggunakan struktur skala upah metode overlapping pada UMKM XYZ. *Musyitari: Neraca Manajemen, Ekonomi*, 18(6). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v12i2.359>
- Syamila, H., Sibagariang, M. T., Rochman, S. A., Napitupulu, S. M., & Sihaloho, T. Y. (2022). Analisis sistem kompensasi berdasarkan salary mapping adhered dan overlapping pada UKM GF. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(4), 543–551. <https://doi.org/10.36418/comserva.v1i10.167>
- Finzalia, D., et al. (2023). Evaluation of wage structure and scale using the point system method in SMEs. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(2).
- Farah Anindya, Feyza Tiftazani, Yolanda Salsabila, Donita Fahdini Amalina, Ladysa Saskia Siahaan, & Nurul Hidayati. (2025). Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) Menggunakan Metode Overlapping pada UKM Mphoto Studio Bekasi. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(2), 266–276. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2544>
- Fitrios, A., Aritaliraga, L. T. ., Widhiani, M. ., Yulsa Prima, W. ., & Aulia Adiwidjaja, I. B. K. . (2021). Analisis dan Perbaikan Sistem Kompensasi Pada UKM ABC dengan Metode lestarAdhered dan Overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(12), 2229-2245. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i12.349>
- Setiawan, M. S. A., & Bagia, I. W. (2020). Pengaruh penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 7(1). <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28625>
- Wahyuningsih, I., Sulaiman, K. W., Setyani, N., Paramita, E. D., & Azzahra, K. (2022). Design of compensation system using adhered method and overlapping method at PT XY DKI Jakarta. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, 2(1). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i1.69>
- Zebua, S., & Oktafiani, F. (2024). Analysis of compensation and work motivation on employee performance at PT solomon indo global. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(2), 96–104. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i2.287>