

**Jurnal Pijar**  
**Studi Manajemen dan Bisnis**

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

Vol. 4 No. 4, 2026, Hal. 362 - 380

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**EVALUASI DAN DESAIN STRUKTUR SKALA UPAH DENGAN METODE  
OVERLAPPING DAN ADHERED DI PT XYZ**

Lindawati Kartika<sup>1</sup>, Reza Annas Tasya<sup>2</sup>, Nurmalita Devi Anggraeni<sup>3</sup>, Nayla Shakila Fauzia<sup>4</sup>, Nasywa Putri Alfita<sup>5</sup>, Feby Silvia<sup>6</sup>, Makesha Putri Jauhar<sup>7</sup>

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Bogor

**Abstrak**

Kebutuhan akan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mendorong perusahaan untuk menyusun sistem kompensasi yang adil dan terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan struktur dan skala upah dengan struktur gaji di PT XYZ. Data dikumpulkan dari 60 karyawan melalui analisis pekerjaan, dokumentasi penggajian, dan wawancara dengan manajemen. Analisis tersebut melibatkan *job grading*, penyusunan *salary structure*, serta evaluasi *salary mapping* untuk menilai konsistensi kompensasi pada setiap jenjang jabatan. Temuan menunjukkan bahwa struktur kompensasi awal tidak sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan internal, seperti yang ditunjukkan oleh inkonsistensi antara nilai *mid-to-mid* dan nilai *spread* di beberapa *grade*. Metode *overlapping* menghasilkan struktur gaji yang lebih fleksibel karena rentang gaji yang *overlapping* antar *grade*. Sebaliknya, metode *adhered* menghasilkan struktur penggajian yang lebih terstruktur dengan batas minimum dan maksimum yang jelas tanpa tumpang tindih antar jenjang jabatan. Secara keseluruhan, metode *adhered* lebih efektif dalam membangun struktur kompensasi yang sistematis dan proporsional yang sesuai dengan kapasitas keuangan perusahaan.

**Kata Kunci:** Manajemen Kompensasi, Metode Adhered, Metode Overlapping, Salary Mapping, Struktur Penggajian

**Abstract**

*The increasing demand for effective human resource management drives organizations to establish fair and well-structured compensation systems. This study aims to analyze and compare improvements in salary structures using a salary mapping approach at PT XYZ. Data were collected from 60 employees through job analysis, payroll documentation, and interviews with management. The analysis involved job grading, salary structure design, and salary mapping evaluation to assess internal pay consistency. The findings indicate that the initial compensation structure did not fully reflect internal equity, as shown by inconsistencies between mid-to-mid and spread values across several job grades. The overlapping method resulted in a more flexible salary structure due to overlapping pay ranges between grades. In contrast, the adhered method produced a more structured system with clear salary boundaries and no overlap between job levels. Overall, the adhered method is more effective in establishing a systematic and proportional compensation structure that aligns with the company's financial capacity.*

**Keywords:** *Adhered Method, Compensation Management, Overlapping Method, Salary Mapping, Salary Structure*

Alamat Korespondensi  
IPB University  
E-mail: [nylashklnayla@apps.ipb.ac.id](mailto:nylashklnayla@apps.ipb.ac.id)

## Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika ketenagakerjaan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan seiring dengan pertumbuhan sektor industri pada usaha kecil menengah (UKM). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), jumlah unit usaha di Provinsi Jawa Barat menunjukkan peningkatan dari 56.736 unit pada tahun 2023 menjadi 56.959 unit pada tahun 2024. Hal ini berarti terjadi kenaikan sebanyak 223 unit usaha atau sekitar 0,39% dalam kurun waktu satu tahun. Peningkatan jumlah pelaku usaha turut berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja nasional.

Salah satu sektor UKM yang berkembang pesat dan bersifat padat karya adalah industri manufaktur pakaian, khususnya bidang konveksi dan produk tekstil. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), sektor industri manufaktur menyerap sekitar 13,86% tenaga kerja dari total tenaga kerja nasional. Di dalam sektor tersebut, subsektor industri tekstil menyumbang 0,69%, sedangkan industri pakaian jadi menyumbang sekitar 2,01% terhadap penyerapan tenaga kerja nasional. Kontribusi tersebut menunjukkan bahwa kedua subsektor ini merupakan bagian dari industri manufaktur yang turut berperan dalam menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar di Indonesia. Karakteristik industri yang padat karya menjadikan tenaga kerja sebagai aset utama dalam proses produksi. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas produksi dan stabilitas operasional perusahaan (Dessler, 2017).

Peraturan mengenai ketenagakerjaan di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dimana ketentuan mengenai pengupahan pada Pasal 88 ayat (1)–(3) telah diperbarui melalui UU No. 6 Tahun 2023 (UU Cipta Kerja) Undang-undang ini menegaskan bahwa setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan dan menetapkan kebijakan pengupahan atas penghidupan yang layak termasuk diantaranya struktur dan skala upah. Ketentuan tersebut menempatkan kompensasi sebagai hak fundamental pekerja sekaligus kewajiban bagi pemberi kerja. Namun, pertumbuhan tidak selalu diiringi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, khususnya dalam hal kompensasi. Banyak perusahaan, terutama yang bergerak di sektor UKM, menghadapi tantangan dalam menyusun struktur penggajian yang sistematis, adil, dan berbasis pada evaluasi nilai jabatan. Penelitian terdahulu melaporkan bahwa pada banyak UKM struktur kompensasi belum ideal, misalnya rentang gaji (*spread*) dan nilai *mid-to-mid* belum sesuai prinsip keadilan internal, bahkan beberapa jabatan masih bergaji di bawah ketentuan minimal (Pandura *et al.*, 2024). Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi ulang kebijakan pengupahan pada UKM agar dapat mencerminkan nilai jabatan dan tanggung jawab secara tepat.

Kompensasi merupakan seluruh bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Dessler (2017), kompensasi mencakup pembayaran langsung seperti gaji dan upah, serta pembayaran tidak langsung seperti tunjangan dan insentif. Sistem kompensasi dirancang berdasarkan prinsip keadilan internal (*internal equity*) dan daya saing eksternal (*external competitiveness*) yang berperan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta menjaga komitmen karyawan terhadap organisasi.

PT XYZ merupakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang bergerak di Industri Manufaktur Pakaian pada bidang konveksi dan produk tekstil yang berdiri sejak tahun 2023. Hingga saat ini, PT XYZ memiliki 60 karyawan dengan telah mencapai omzet rata-rata Rp450.000.000 per bulan. Perusahaan ini beroperasi dengan struktur organisasi yang terdiri atas fungsi utama di bidang operasional, pemasaran, serta keuangan dan legal, yang memiliki tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan berbeda antar jabatan. Dalam hal ini, evaluasi SSU mendesak industri tekstil padat karya untuk menerapkan struktur upah yang transparan dan adil. Struktur penggajian yang baik akan menjadi pedoman penetapan upah sekaligus membantu menjamin

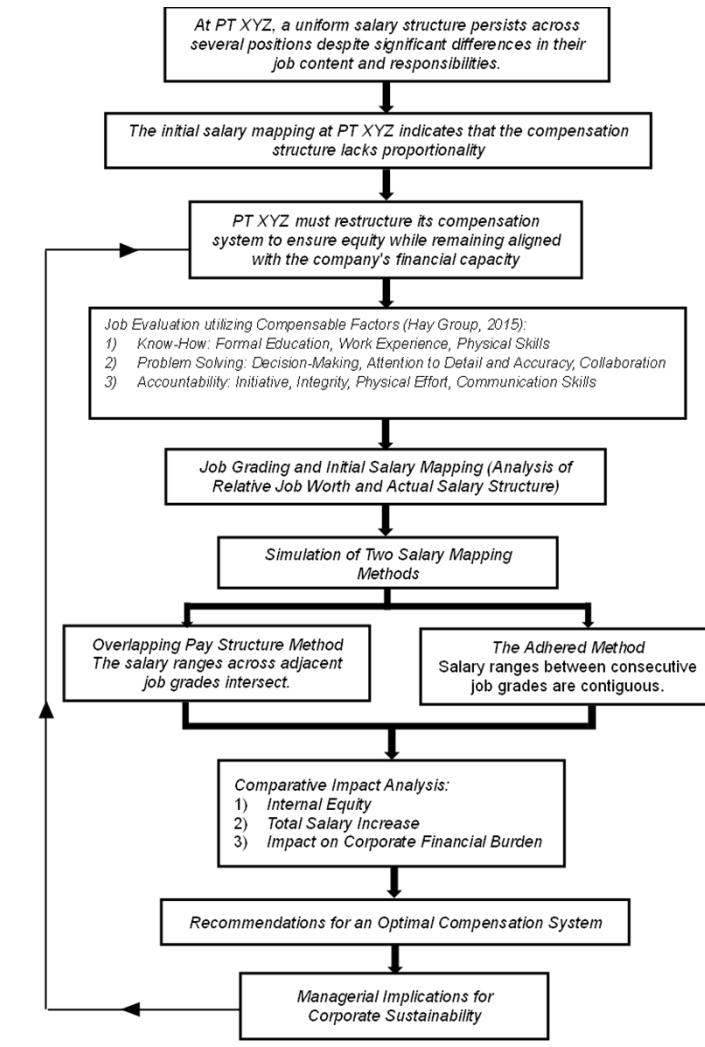
kepastian upah bagi karyawan serta mengurangi kesenjangan upah antar jabatan. Dengan demikian, kebijakan pengupahan di PT XYZ perlu disusun agar sesuai tanggung jawab dan kompleksitas tugas masing-masing jabatan, sekaligus mempertimbangkan kemampuan finansial perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penyusunan sistem kompensasi yang adil, terstruktur, dan sesuai regulasi sangat penting bagi UKM, khususnya sektor tekstil padat karya. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 (UU Cipta Kerja), yang mewajibkan perusahaan untuk menyusun Struktur dan Skala Upah (SSU). Dalam praktiknya, SSU menjadi pilar utama dalam perhitungan kompensasi, karena dapat memastikan kepastian upah tiap pekerja dan mengurangi kesenjangan upah antara golongan jabatan terendah hingga tertinggi. Penyusunan SSU dilakukan melalui pemetaan gaji (*salary mapping*) yang objektif berdasarkan faktor golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, PT XYZ Tekstil perlu melakukan evaluasi sistem penggajian saat ini agar lebih efektif dan efisien. Tujuannya agar skema upah yang diterapkan benar-benar mencerminkan nilai jabatan, tingkat tanggung jawab, dan kompleksitas pekerjaan di perusahaan ini.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan merancang struktur kompensasi melalui pendekatan *salary mapping* dengan metode *adhered* dan *overlapping* untuk menghasilkan sistem penggajian yang lebih proporsional, rasional, dan selaras dengan ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku. Hasil kajian ini disajikan dalam jurnal berjudul "Evaluasi dan Desain Struktur Skala Upah dengan Metode *Overlapping* dan *Adhered* di PT XYZ".

## Metode

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun berdasarkan kondisi terkini PT XYZ yang telah beroperasi selama kurang lebih tiga tahun sejak didirikan pada tahun 2026. Penelitian ini berfokus pada sistem manajemen kompensasi perusahaan, mengingat perusahaan saat ini telah mencapai omzet sekitar 450.000.000 per bulan. Analisis diawali dengan melakukan analisis jabatan dan penyusunan deskripsi pekerjaan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi serta membenahan struktur organisasi dan penyusunan skala upah menggunakan metode sebagaimana terlampir. Kerangka pemikiran penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Data diolah (2026)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang dilaksanakan pada PT XYZ selama Januari–Maret 2026. Data primer diperoleh melalui *in-depth interview* dengan pemilik perusahaan serta partisipasi 60 karyawan dalam pengumpulan data jabatan dan penggajian. Data sekunder diperoleh dari literatur Manajemen Kompensasi sebagai landasan konseptual. Menurut Dessler (2017), sistem kompensasi yang efektif harus memperhatikan prinsip keadilan internal agar terdapat kesesuaian antara nilai pekerjaan dan imbalan yang diterima.

Tahap penelitian diawali dengan analisis jabatan untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan kontribusi masing-masing posisi dalam struktur organisasi. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menentukan *job value* dan menyusun *job grading* sebagai dasar pengelompokan jabatan berdasarkan tingkat kepentingannya (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2019). Berdasarkan *job grading* yang telah ditetapkan, kemudian dirancang *salary structure* berupa penetapan rentang gaji minimum dan maksimum pada setiap *grade*.

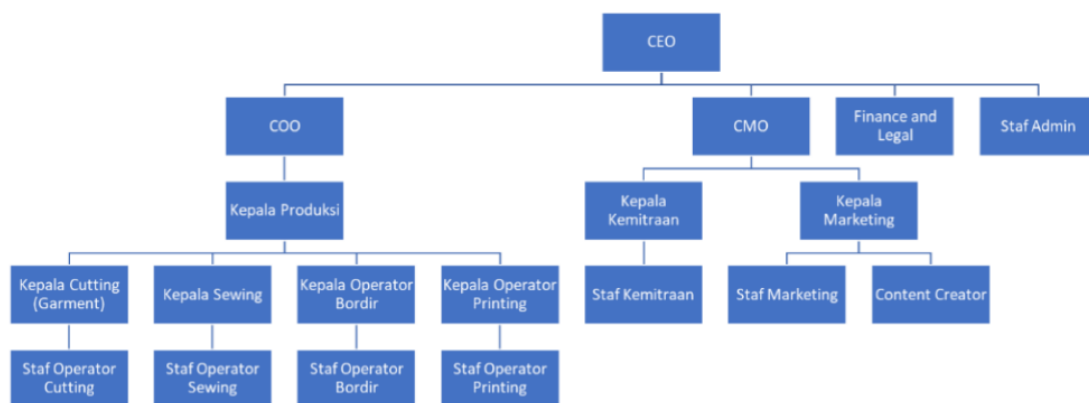
Selanjutnya dilakukan *salary mapping* awal dengan membandingkan gaji aktual karyawan terhadap rentang gaji yang telah disusun untuk mengidentifikasi kondisi *underpaid*, *in range*, atau *overpaid*. Pembentukan struktur gaji dilakukan menggunakan dua pendekatan, yaitu *overlapping* dan *adhered*. Metode *overlapping* memungkinkan adanya tumpang tindih rentang gaji antar *grade*,

sedangkan metode *adhered* menetapkan rentang tanpa tumpang tindih guna menegaskan hierarki jabatan (Armstrong, 2020). Hasil kedua metode tersebut kemudian dibandingkan untuk menganalisis efektivitasnya dalam mendukung sistem penggajian yang lebih proporsional di PT XYZ.

## Hasil dan Pembahasan

### Gambaran Umum PT XYZ

PT XYZ merupakan salah satu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang bergerak di sektor garmen dan tekstil sejak tahun 2023. Perusahaan ini mengkhususkan diri dalam produksi berbagai jenis pakaian, termasuk jaket, pakaian lapangan, seragam, pakaian kustom, serta produk tekstil lainnya. Dalam menjalankan operasionalnya, PT XYZ terbagi ke dalam dua lokasi strategis, yaitu kantor administratif di Dramaga, Bogor, dan fasilitas produksi di Tanjungsari, Sumedang. PT XYZ berkomitmen untuk menjadi penyedia layanan cetak digital dan garmen terkemuka yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga memberikan solusi inovatif serta layanan berkualitas tinggi. Dari perspektif manajerial, perusahaan ini mempekerjakan sekitar 60 personel dan menghasilkan pendapatan tahunan berkisar antara Rp5.400.000.000 (kurang lebih Rp450.000.000 per bulan), dengan margin keuntungan berkisar antara 30% hingga 40% dari total pendapatan. Struktur organisasi PT XYZ disajikan pada gambar berikut.



**Gambar 2. Struktur Organisasi PT XYZ**

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Gambar 2, struktur organisasi PT XYZ dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) yang membawahi *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Marketing Officer* (CMO), divisi Keuangan dan Hukum (*Finance and Legal*), serta Staf Administrasi. COO mengoordinasikan Kepala Produksi yang bertugas mengawasi Operator Pemotongan (*Cutting Garmen*), Penjahitan (*Sewing*), Pembordiran (*Embroidery*), dan Pencetakan (*Printing*), beserta staf operasional masing-masing. Di sisi pemasaran, CMO membawahi Kepala Kemitraan (*Head of Partnerships*) dan Kepala Pemasaran (*Head of Marketing*). Kepala Kemitraan mengoordinasikan Staf Kemitraan, sedangkan Kepala Pemasaran mengawasi Staf Pemasaran dan Pembuat Konten (*Content Creator*). Struktur ini mencerminkan pembagian tanggung jawab yang jelas dan hierarkis sesuai dengan peran fungsional dari masing-masing divisi.

### Sistem Kompensasi dan Job Grading di PT XYZ

PT XYZ membayar gaji karyawannya secara rutin setiap tanggal 5. Total anggaran yang dikeluarkan perusahaan untuk gaji ini memakan porsi sekitar 30% dari seluruh pendapatan perusahaan. Detail mengenai struktur gaji karyawan di PT XYZ dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Salary Existing**

<i>Grade</i>	<i>Point</i>	<i>Job Title</i>	<i>Gaji Pokok (per Bulan)</i>
V	814	<i>Chief Executive Officer</i>	Memiliki <i>salary structure</i> yang berbeda.
	814	<i>Chief Operational Officer</i>	5.500.000
IV	809	<i>Chief Marketing Officer</i>	5.300.000
	684	<i>Finance and Legal</i>	5.300.000
	650	Kepala Produksi	5.200.000
III	645	Kepala Kemitraan	4.800.000
	645	Kepala Marketing	4.800.000
	635	Kepala Operator Bordir	4.500.000
II	632	Kepala Operator <i>Printing</i>	4.500.000
	573	Kepala <i>Sewing</i>	4.250.000
	573	Kepala <i>Cutting</i> (Garment)	4.000.000
	495	Staf Admin	3.700.000
	495	<i>Content Creator</i>	3.400.000
	448	Staf <i>Marketing</i>	3.400.000
I	445	Staf Operator Bordir	3.400.000
	445	Staf Operator <i>Printing</i>	3.400.000
	445	Staf Kemitraan	3.400.000
	418	Staf Operator <i>Sewing</i>	3.000.000
	386	Staf Operator <i>Cutting</i>	2.800.000

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada Tabel 1, struktur gaji di PT XYZ menunjukkan perbedaan yang cukup jelas di setiap level jabatan. Posisi *Chief Executive Officer* (CEO) memiliki aturan gaji tersendiri yang berbeda dari yang lain. Sementara itu, posisi manajerial seperti *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Marketing Officer* (CMO), *Finance and Legal*, dan Kepala Produksi memiliki kisaran gaji yang mirip, yaitu antara Rp4.800.000 hingga Rp5.500.000. Untuk tingkat pengawas operasional (seperti Bordir, *Printing*, *Sewing*, *Cutting*, dan Pemasaran), perbedaan gajinya sangat tipis dan dinilai belum sepenuhnya sebanding dengan rumitnya tanggung jawab masing-masing peran. Di tingkat staf, hampir semua karyawan menerima gaji yang sama rata, yaitu sekitar Rp3.400.000, kecuali Staf Administrasi yang sedikit lebih tinggi dan Staf Operator *Cutting* yang lebih rendah. Kondisi yang cenderung disamaratakan ini membuat jarak gaji antar-level menjadi terlalu sempit, sehingga perusahaan perlu menata ulang struktur gajinya agar lebih adil dan sesuai dengan beban kerja serta tanggung jawab nyata di lapangan.

Selain itu, struktur ini sebenarnya menunjukkan bahwa perusahaan sudah mencoba menerapkan sistem tingkatan jabatan (*job grading*) berdasarkan nilai posisi yang diukur dengan sistem poin. Poin-poin ini didapat dari hasil evaluasi jabatan yang menilai faktor tanggung jawab, tingkat kesulitan kerja, keahlian yang dibutuhkan, serta pengaruh posisi tersebut bagi perusahaan. Aturannya, semakin tinggi poin suatu jabatan, semakin tinggi pula *grade*-nya, yang kemudian dijadikan acuan untuk mengelompokkan posisi dan menentukan batas gaji. Namun, meskipun konsepnya sudah mengarah ke sana, praktiknya di lapangan masih kurang konsisten. Hal ini terlihat dari perbedaan poin antar-jabatan yang cukup besar, tetapi variasi nominal gajinya justru sangat kecil. Ini artinya, aturan gaji saat ini belum sepenuhnya mengikuti hasil hitungan poin jabatan tersebut, sehingga perusahaan perlu menyelaraskan kembali antara hasil *job grading* dengan kebijakan gaji yang diterapkan.

### **Analisis Jabatan di PT XYZ**

Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), analisis jabatan adalah proses yang sistematis untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, dan mendokumentasikan informasi mengenai suatu jabatan, termasuk tugas yang dilakukan, tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, serta perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis jabatan terhadap 19 posisi pekerjaan dengan menggunakan sub-item analisis jabatan yang disusun secara sistematis. Aspek yang dianalisis meliputi identitas jabatan, gambaran umum jabatan, kualifikasi jabatan (pendidikan, pelatihan, pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan), tugas utama, tugas tambahan, pengawasan, target kinerja, bahan dan peralatan kerja, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja, risiko dan bahaya kerja, serta persyaratan jabatan yang mencakup keterampilan kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, fungsi kerja, usaha fisik, kondisi fisik, dan kelas jabatan. Melalui pendekatan ini, setiap jabatan dianalisis secara menyeluruh untuk memahami peran, kontribusi, dan posisi strategisnya dalam organisasi. Informasi yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan struktur organisasi, evaluasi kinerja, serta perancangan sistem kompensasi yang adil dan selaras dengan strategi perusahaan.

### **Salary Existing Awal PT XYZ**

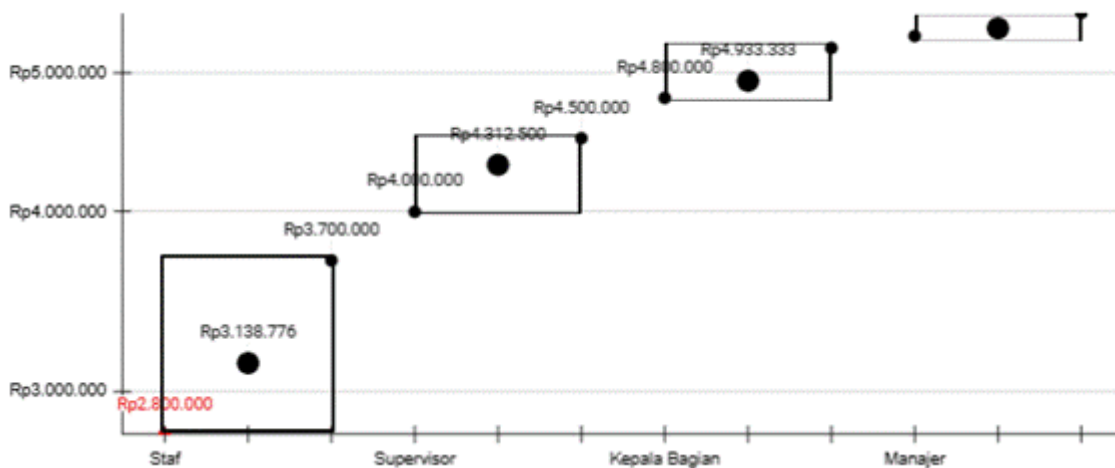
*Salary existing* awal merupakan tahap lanjutan untuk mengevaluasi kesesuaian dan konsistensi struktur kompensasi pada setiap *grade* di PT XYZ. *Salary mapping* ini dilakukan untuk menganalisis distribusi gaji aktual terhadap rentang gaji yang ditetapkan (*minimum-maximum*), serta untuk menilai besaran nilai *mid to mid* dan *spread* pada masing-masing jenjang jabatan. Evaluasi tersebut mengacu pada prinsip bahwa nilai *mid to mid* tidak melebihi nilai *spread* pada setiap *grade* dan terdapat kecenderungan peningkatan *spread* seiring dengan kenaikan tingkat *grade*. Hasil *salary mapping* awal PT XYZ disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Salary Existing Awal PT XYZ**

Job Title	Grade	Total Persons	Total Salary (Rupiah)	Actual				
				Minimum	Average	Maximum	Mid to Mid	Spread
CEO	V	1						
Manajer	IV	3	16.100.00	5.300.00	5.366.67	5.500.00	8,78 %	3,77 %
Kepala Bagian	III	3	14.800.00	4.800.00	4.933.33	5.200.00	14,40 %	8,33 %
Supervisor	II	4	17.250.00	4.000.00	4.312.50	4.500.00	37,39 %	12,50 %
Staf	I	49	153.800.00	2.800.00	3.138.76	3.700.00		32,14 %

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, hasil *salary mapping* awal menunjukkan bahwa struktur kompensasi PT XYZ masih memerlukan evaluasi lebih lanjut. Pada beberapa *grade*, seperti *Grade V*, *Grade III*, dan *Grade II*, nilai *mid to mid* tercatat lebih besar dibandingkan nilai *spread*, yang secara konseptual kurang sesuai dengan prinsip penyusunan struktur gaji yang ideal karena *mid to mid* seharusnya tidak melampaui *spread*. Selain itu, pola *spread* antar *grade* belum sepenuhnya menunjukkan peningkatan yang konsisten seiring dengan kenaikan *grade*, di mana beberapa *grade* yang lebih rendah justru memiliki *spread* yang relatif lebih besar dibandingkan *grade* di atasnya. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penyesuaian struktur gaji agar lebih proporsional dan mencerminkan jenjang tanggung jawab secara lebih sistematis. Grafik *salary mapping* karyawan PT XYZ sebelum dilakukan pembenahan dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Grafik Salary Mapping Sebelum Metode Overlapping dan Adhered PT XYZ**  
 Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan grafik *salary mapping*, terlihat bahwa distribusi gaji antar *grade* belum sepenuhnya menunjukkan pola yang proporsional dan konsisten. Pada beberapa jenjang, nilai *mid to mid* tercatat melampaui *spread*, sehingga ruang pergerakan gaji dalam satu *grade* menjadi relatif terbatas dibandingkan dengan jarak antar *grade*. Selain itu, peningkatan *spread* belum menunjukkan tren yang stabil seiring dengan kenaikan tingkat jabatan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa struktur kompensasi yang diterapkan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan internal. Oleh karena itu, metode *overlapping* dan *adhered* dapat dipertimbangkan sebagai alternatif pendekatan untuk menata kembali struktur gaji agar lebih sistematis, proporsional, dan sesuai dengan jenjang tanggung jawab masing-masing jabatan.

### Pembenahan Gaji pada PT XYZ Menggunakan Metode Overlapping

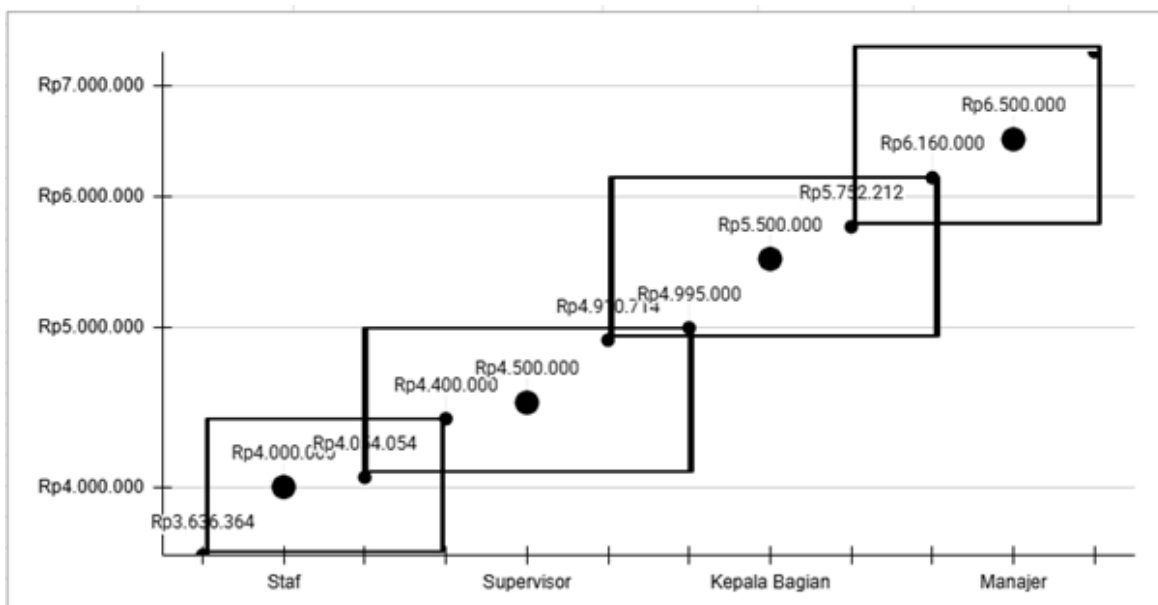
**Tabel 3. Pembetulan Gaji pada PT XYZ Menggunakan Metode Overlapping**

Job Title	Grade	Total Persons	Minimum (Rp)	Midpoint (Rp)	Maximum (Rp)	Overlap	
						Mid to Mid	Spread
CEO	V	1					
Manajer	IV	3	5.752.212	6.500.000	7.345.000	18,18%	26%
Kepala Bagian	III	3	4.910.714	5.500.000	6.160.000	22,22%	24%
Supervisor	II	4	4.054.054	4.500.000	4.995.000	12,50%	22%
Staf	I	49	3.636.364	4.000.000	4.400.000	0%	20%

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, hasil Pembenaan gaji menggunakan metode *overlapping* menghasilkan struktur kompensasi yang lebih fleksibel dan adil, di mana setiap *grade* memiliki rentang gaji minimum, *midpoint*, dan maksimum yang saling bertumpang tindih dengan *grade* di atasnya. *Spread* pada *grade* paling bawah telah ditetapkan sebesar 20% sehingga masih berada dalam batas yang wajar untuk pekerjaan operasional, dan pada *grade* berikutnya *spread* dibuat semakin besar seiring meningkatnya tanggung jawab jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi posisi, semakin luas rentang gaji yang diberikan agar perusahaan memiliki fleksibilitas dalam memberikan kompensasi berdasarkan pengalaman, kinerja, dan masa kerja.

Selain itu, nilai *midpoint* pada setiap *grade* telah ditetapkan dengan benar karena berada di dalam rentang *spread* (tidak melebihi batas minimum dan maksimum), sehingga struktur gaji tetap konsisten. *Midpoint* tersebut diperoleh berdasarkan hasil *salary survey* yang telah dilakukan melalui data pasar kerja dari *platform* Glints, sehingga nilai gaji yang digunakan sudah menyesuaikan dengan standar upah yang berlaku di pasar tenaga kerja. Dengan demikian, struktur gaji yang dihasilkan tidak hanya adil secara internal, tetapi juga kompetitif secara eksternal. Grafik pembenaan gaji menggunakan metode *overlapping* PT XYZ setelah dilakukan pembenaan dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 4. Grafik Pembenaan Gaji pada PT XYZ Menggunakan Metode *Overlapping***  
 Sumber: Data diolah (2026)

Grafik struktur gaji menunjukkan bahwa pembenaan menggunakan metode *overlapping* menghasilkan sistem kompensasi yang bertahap, fleksibel, dan adil. *Midpoint* pada setiap *grade* berada di dalam rentang yang sesuai dan diperoleh berdasarkan *salary survey*, sehingga struktur gaji tidak hanya konsisten secara internal tetapi juga kompetitif dengan pasar. *Overlap* antar *grade* menunjukkan adanya fleksibilitas dalam pemberian gaji tanpa harus selalu disertai

### **Perbaikan Gaji di PT XYZ Menggunakan Metode *Adhered***

Salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk memperbaiki sistem kompensasi di PT XYZ adalah penggunaan metode *adhered* atau yang dikenal juga sebagai metode kebetulan (*coincidental method*). Pada metode ini, struktur rentang gaji untuk setiap *grade* disusun kembali dengan menyesuaikan batas minimum dan maksimum gaji agar selaras serta tidak terjadi tumpang tindih (*overlap*) antar level jabatan. Melalui penerapan metode ini, perusahaan dapat menciptakan struktur pengajian yang lebih teratur, adil, dan mencerminkan perbedaan nilai

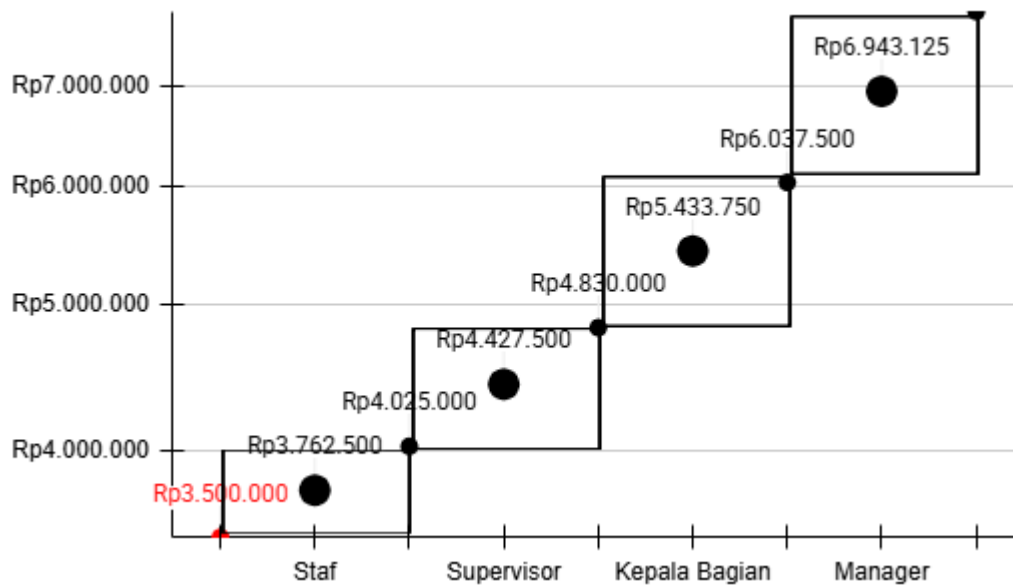
antar jabatan secara lebih jelas. Hasil perbaikan dan penyesuaian struktur penggajian tersebut disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Perbaikan Struktur Gaji di PT XYZ Menggunakan Metode *Adhered***

<i>Job Family</i>	<i>Grade</i>	<i>Total Persons</i>	<i>Adhered</i>				
			<i>Minimum</i>	<i>Midpoint</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mid to Mid</i>	<i>Spread</i>
Manager	IV	3	Rp6.037.500	Rp6.943.125	Rp7.848.750	27,78%	30%
Head of Department	III	3	Rp4.830.000	Rp5.433.750	Rp6.037.500	22,73%	25%
Supervisor	II	4	Rp4.025.000	Rp4.427.500	Rp4.830.000	17,67%	20%
Staff	I	49	Rp3.500.000	Rp3.762.500	Rp4.025.000	0%	15%

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, penerapan metode *adhered* pada struktur gaji PT XYZ menunjukkan bahwa sistem kompensasi telah disusun secara bertingkat dan proporsional sesuai dengan level jabatan. Setiap *grade* memiliki rentang gaji yang jelas, mulai dari batas minimum hingga maksimum, dengan *midpoint* sebagai titik acuan. Selain itu, nilai *spread* dan *mid-to-mid* menunjukkan peningkatan seiring dengan naiknya level jabatan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi posisi suatu jabatan, semakin luas pula peluang peningkatan gaji yang diberikan. Struktur tersebut mencerminkan perbedaan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, serta kontribusi yang diharapkan dari setiap jabatan. Dengan demikian, penerapan metode *adhered* dapat mendukung terciptanya keadilan internal (*internal equity*) dalam organisasi, sehingga sistem kompensasi menjadi lebih terstruktur, transparan, dan selaras dengan hierarki jabatan yang ada di perusahaan.



**Gambar 5. Grafik Pemetaan Gaji Menggunakan Metode Adhered**  
 Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Gambar 5, grafik pemetaan gaji menggunakan metode *adhered* menunjukkan adanya peningkatan yang konsisten pada struktur gaji dari level *Staff* hingga *Manager*. Setiap posisi memiliki rentang gaji yang disusun secara progresif dengan nilai *midpoint* yang meningkat pada setiap kenaikan *grade*, sehingga mencerminkan perbedaan tingkat tanggung jawab, kompetensi, dan kompleksitas pekerjaan. Rentang gaji antar jabatan terlihat tersusun secara proporsional dan tidak menunjukkan tumpang tindih (*overlap*) yang berlebihan. Kondisi ini menciptakan transisi kompensasi yang jelas antar level jabatan serta memperkuat perbedaan nilai pekerjaan dalam organisasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa sistem penggajian telah dirancang dengan lebih terstruktur, adil, dan transparan, sekaligus mendukung pengembangan karier karyawan melalui jalur kenaikan jabatan yang jelas di dalam perusahaan.

**Perbandingan Penerapan Metode *Overlapping* dan *Adhered***

**Tabel 5. Penerapan metode *overlapping* terhadap sistem penggajian baru pada PT XYZ Tekstil**

<i>Grade</i>	<i>Job Title</i>	Gaji Pokok (Rupiah)	Gaji Baru ( <i>Overlapping</i> )	Jumlah Kenaikan	Jumlah Karyawan per Jabatan	Total Kenaikan Gaji
V	CEO				1	
IV	Chief Operational Officer	5.500.000	7.345.000	1.845.000	1	1.845.000

	<i>Chief Marketing Officer</i>	5.300.000	5.752.212	452.212	1	452.212
	<i>Finance and Legal</i>	5.300.000	5.752.212	452.212	1	452.212
	Kepala Produksi	5.200.000	6.160.000	960.000	1	960.000
III	Kepala Kemitraan	4.800.000	4.910.714	110.714	1	110.714
	<i>Marketing</i>	4.800.000	4.910.714	110.714	1	110.714
	Kepala Operator Bordir	4.500.000	4.995.000	495.000	1	495.000
	Kepala Operator Printing	4.500.000	4.995.000	495.000	1	495.000
II	Kepala Sewing	4.250.000	4.524.527	274.527	1	274.527
	Kepala Cutting (Garmen t)	4.000.000	4.054.054	54.054	1	54.054
	Staf Admin	3.700.000	4.400.000	700.000	2	1.400.000
I	<i>Content Creator</i>	3.400.000	4.145.455	745.455	3	2.236.364
	Staf <i>Marketing</i>	3.400.000	4.145.455	745.455	3	2.236.364

<i>g</i>					
Staf Operator Bordir	3.400.000	4.145.455	745.455	4	2.981.818
Staf Operator Printing	3.400.000	4.145.455	745.455	4	2.981.818
Staf Kemitraan	3.400.000	4.145.455	745.455	3	2.236.364
Staf Operator Sewing	3.000.000	3.806.061	806.061	23	18.539.394
Staf Operator Cutting	2.800.000	3.636.364	836.364	7	5.854.545
<b>Total</b>		85.969.131	85.969.131	60	43.716.101

Sumber: Data diolah (2026)

**Tabel 6. Penerapan metode *adhered* terhadap sistem penggajian baru pada PT XYZ Tekstil**

<b>Grade</b>	<b>Job Title</b>	<b>Gaji Pokok</b>	<b>Gaji Baru (<i>Adhered</i>)</b>	<b>Jumlah Kenaikan</b>	<b>Jumlah Karyawan per Jabatan</b>	<b>Total Kenaikan Gaji</b>
V	CEO				1	
	Chief Operational Officer	5.500.000	7.848.750	2.348.750	1	2.348.750
IV	Chief Marketing Officer	5.300.000	6.037.500	737.500	1	737.500

	<i>Finance and Legal</i>	5.300.000	6.037.500	737.500	1	737.500
	Kepala Produk si	5.200.000	6.037.500	837.500	1	837.500
III	Kepala Kemitra an	4.800.000	4.830.000	30.000	1	30.000
	Kepala <i>Marketing</i>	4.800.000	4.830.000	30.000	1	30.000
	Kepala Operato r Bordir	4.500.000	4.830.000	330.000	1	330.000
	Kepala Operato r <i>Printing</i>	4.500.000	4.830.000	330.000	1	330.000
II	Kepala <i>Sewing</i>	4.250.000	4.427.500	177.500	1	177.500
	Kepala <i>Cutting</i> (Garme nt)	4.000.000	4.025.000	25.000	1	25.000
	Staf Admin	3.700.000	4.025.000	325.000	2	650.000
	<i>Content Creator</i>	3.400.000	3.850.000	450.000	3	1.350.000
I	Staf <i>Marketing</i>	3.400.000	3.850.000	450.000	3	1.350.000
	Staf Operato	3.400.000	3.850.000	450.000	4	1.800.000

r Bordir					
Staf Operato r <i>Printing</i>	3.400.000	3.850.000	450.000	4	1.800.000
Staf Kemitra an	3.400.000	3.850.000	450.000	3	1.350.000
Staf Operato r <i>Sewing</i>	3.000.000	3.616.667	616.667	23	14.183.333
Staf Operato r <i>Cutting</i>	2.800.000	3.500.000	700.000	7	4.900.000
TOTAL		84.125.417	84.125.417	60	32.967.083

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pembenahan data dan simulasi perhitungan struktur penggajian, dilakukan perbandingan antara metode *overlapping* dan *adhered* dengan mengacu dengan mengacu pada komponen tabel yang meliputi *Grade*, *Job Title*, *Gaji Pokok*, *Min-Max Range Lama*, *Min-Max Range Baru*, *Gaji Baru*, *Jumlah Kenaikan*, *Jumlah Karyawan per Jabatan*, serta *Total Kenaikan Gaji*.

Pada metode *overlapping*, gaji baru dihitung menggunakan rumus  $Gaji\ Baru = Min\ Baru + (x \times Range\ Baru)$ . Pendekatan ini memungkinkan adanya irisan (*overlap*) antar *grade* sehingga pergerakan gaji menjadi lebih fleksibel. Hasil perhitungan menunjukkan total gaji baru sebesar Rp 245.666.101 dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang, serta menghasilkan total kenaikan gaji sebesar Rp 43.716.101. Kenaikan yang dihasilkan cenderung lebih besar karena rentang baru memberikan ruang penyesuaian yang lebih luas.

Sementara itu, metode *adhered* menetapkan gaji baru berdasarkan batas minimum dan maksimum pada setiap *grade* tanpa adanya irisan antar *grade*. Struktur ini lebih terkontrol karena setiap kenaikan tetap berada dalam batas *grade* yang telah ditentukan. Hasil simulasi metode *adhered* menunjukkan total gaji baru sebesar Rp 234.917.083 dengan total kenaikan gaji sebesar Rp 32.967.083 untuk 60 orang karyawan (atau sesuai data). Kenaikan yang dihasilkan relatif lebih stabil dan terukur dibandingkan metode *overlapping*.

Secara keseluruhan, metode *overlapping* memberikan dampak kenaikan gaji yang lebih signifikan, namun berpotensi meningkatkan beban anggaran perusahaan. Sebaliknya, metode *adhered* menghasilkan kenaikan yang tetap signifikan dibandingkan gaji aktual, tetapi lebih sesuai dengan kemampuan dan perencanaan dana perusahaan. Oleh karena itu, dari sisi keseimbangan antara

keadilan peningkatan gaji dan keberlanjutan finansial, metode *adhered* dinilai lebih efektif untuk diterapkan.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil pembenahan skala upah menggunakan metode *adhered* dan *overlapping* yang telah dilakukan dan direkomendasikan terhadap PT XYZ Tekstil, diperoleh gambaran mengenai penerapan metode struktur dan peningkatan gaji yang relevan dengan kondisi perusahaan.

Hasil simulasi menunjukkan adanya peningkatan gaji yang cukup signifikan dibandingkan dengan gaji aktual. Hal ini mencerminkan upaya untuk menciptakan sistem penggajian yang lebih adil dan proporsional sesuai dengan tanggung jawab dan beban karyawan. Total gaji aktual yang telah dibenahi ditunjukkan pada tabel

**Tabel 7. Total Gaji Aktual dan Gaji Setelah Dibenahi**

<b>Gaji Aktual per Bulan</b>	<b>Gaji per Bulan Setelah Dibenahi (<i>Adhered</i>)</b>
<b>Rp 201.950.000</b>	<b>Rp 234.917.083</b>
<b>Selisih dengan Gaji Aktual</b>	<b>Rp 32.967.083</b>

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa perbandingan antara gaji aktual dengan gaji yang telah dibenahi dengan metode *adhered*. Gaji aktual tercatat sebesar Rp 201.950.000, sedangkan setelah pembenahan sebesar Rp 234.917.083 maka selisih antara keduanya sebesar Rp 32.967.083.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur *salary mapping* pada PT XYZ saat ini belum mencerminkan prinsip keadilan internal antar jabatan. Distribusi gaji yang relatif seragam pada beberapa *grade* serta ketidaksesuaian antara nilai *mid-to-mid* dan *spread*, sehingga rentang gaji antar *grade* belum tersusun secara ideal. Perbaikan struktur gaji dilakukan melalui dua metode, yaitu *overlapping* dan *adhered*. Hasil simulasi menunjukkan bahwa metode *overlapping* menghasilkan total gaji sebesar Rp245.666.101 dengan kenaikan Rp43.716.101 dari total gaji awal sebesar Rp201.950.000, sedangkan metode *adhered* menghasilkan total gaji sebesar Rp234.917.083 dengan kenaikan Rp32.967.083. Oleh karena itu, metode *adhered* dinilai lebih sesuai untuk diterapkan pada PT XYZ karena mampu menghasilkan struktur kompensasi yang lebih sistematis, adil, dan terkontrol, serta selaras dengan kemampuan finansial perusahaan. Selain itu, metode ini juga lebih mampu mencerminkan nilai jabatan, tingkat tanggung jawab, serta

kompleksitas pekerjaan pada setiap jenjang jabatan, sehingga selaras dengan tujuan penelitian dalam merancang skema upah yang proporsional dan efektif sesuai dengan kondisi perusahaan.

## Daftar Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Industri manufaktur besar dan sedang di Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2025a). *Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi*. Diakses dari <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDQwIzI=/jumlah-perusahaan-industri-skala-mikro-dan-kecil-menurut-provinsi.html>
- Badan Pusat Statistik. (2025b). *Proporsi Tenaga Kerja pada Sektor Industri Manufaktur (Persen)*. Diakses dari <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTIxTyMy/proporsi-tenaga-kerja-pada-sektor-industri-manufaktur--persen-.html>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Hay Group. (2005). *Kamus Kompetensi*. Jakarta: Hay Group.
- Milkovich, G. T., Newman, M. J., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Pandura, B. S., Pribadi, R. P. R., Prasanti, F. J., Anggraeni, A. A. A., & Kartika, L. (2024). Analisis sistem kompensasi berdasarkan metode adhered dan overlapping pada UKM TB. *Action Research Literate*, 8(5).
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43013>
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perppu Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/246523/uu-no-6-tahun-2023>