

Perancangan Struktur Kompensasi Berbasis Nilai Jabatan pada UKM Jasa Pascapanen Agribisnis

Rijki Abi Nugraha^{1*}, Fakhrol Mubarak², Salsabila Dwi Aryanti³, Febriana Astuti⁴, Micaela Merliana Rolanda⁵

¹⁻⁵ IPB University, Indonesia

email: ipb_rijkiabinugraha@apps.ipb.ac.id¹

Article Info :

Received:

13-05-2026

Revised:

28-05-2026

Accepted:

07-06-2026

Abstract

This study aims to design a job-based compensation structure for agribusiness post-harvest service SMEs in order to create a more fair and proportional wage system. The study employs a descriptive quantitative approach, with the research subject being SME X, which operates in agricultural product packaging activities in Bogor Regency. Data were collected through observation, semi-structured interviews, and a job analysis questionnaire involving all positions within the organization. Job evaluation was conducted using the point-factor method based on the dimensions of know-how, problem-solving, and accountability, which were translated into ten compensable factors. The results indicate that the highest job value is found in the General Manager position with a score of 319 points, while the lowest value is in the Packing Staff position with a score of 120 points. Job grouping resulted in five job grades reflecting varying levels of responsibility and complexity. Salary mapping analysis identified discrepancies in the actual compensation structure, characterized by limited salary ranges and suboptimal differentiation between grades. The application of the Sequential Dual Scale method produced a wage structure and scale without overlap between grades and increased the total payroll budget by 16.41%. The resulting compensation structure enhances internal equity, improves wage transparency, and supports more systematic human resource management in agribusiness post-harvest service SMEs.

Keywords: Post-Harvest Agribusiness, Job Evaluation, Job Value, Compensation Structure, Wage Scale.

Akbrak

Penelitian ini bertujuan merancang struktur kompensasi berbasis nilai jabatan pada UKM jasa pascapanen agribisnis guna menciptakan sistem pengupahan yang lebih adil dan proporsional. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan objek penelitian UKM X yang bergerak dalam aktivitas rumah kemas produk pertanian di Kabupaten Bogor. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan kuesioner analisis jabatan yang melibatkan seluruh posisi dalam organisasi. Evaluasi jabatan dilakukan menggunakan metode point factor berdasarkan dimensi know-how, problem solving, dan accountability yang diterjemahkan ke dalam sepuluh compensable factors. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai jabatan tertinggi terdapat pada posisi General Manager dengan skor 319 poin, sedangkan nilai terendah terdapat pada Staff Packing dengan skor 120 poin. Pengelompokan jabatan menghasilkan lima grade pekerjaan yang mencerminkan tingkat tanggung jawab dan kompleksitas yang berbeda. Analisis salary mapping mengidentifikasi ketidaksesuaian struktur kompensasi aktual yang ditandai oleh rentang gaji yang terbatas dan diferensiasi antargrade yang belum optimal. Penerapan metode Skala Ganda Berurutan menghasilkan struktur dan skala upah tanpa overlap antargrade serta meningkatkan total anggaran penggajian sebesar 16,41%. Struktur kompensasi yang dihasilkan memperkuat keadilan internal, meningkatkan transparansi pengupahan, dan mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih sistematis pada UKM jasa pascapanen agribisnis.

Kata Kunci: Agribisnis Pascapanen, Evaluasi Jabatan, Job Value, Struktur Kompensasi, Skala Upah.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perubahan struktur ekonomi global yang semakin menekankan efisiensi rantai pasok agrifood telah mendorong organisasi pada seluruh tingkatan, termasuk usaha kecil dan menengah (UKM), untuk memperkuat tata kelola sumber daya manusia sebagai faktor penentu keberlanjutan usaha. Dalam konteks sistem agrifood modern, aktivitas pascapanen memiliki posisi strategis karena berfungsi menjaga kualitas produk, mengurangi kehilangan hasil, dan memastikan kontinuitas distribusi

komoditas pertanian ke pasar yang semakin kompetitif. Ketahanan sistem agrifood tidak lagi dipahami semata sebagai kemampuan produksi, melainkan juga sebagai kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya, tenaga kerja, dan proses bisnis secara efektif di tengah berbagai tekanan ekonomi dan operasional (Food and Agriculture Organization, 2021). Pada saat yang sama, tuntutan terhadap praktik manajemen yang lebih profesional telah mengubah orientasi pengelolaan UKM dari sekadar mempertahankan kelangsungan usaha menuju penciptaan sistem organisasi yang mampu menjamin produktivitas, motivasi kerja, dan keadilan internal. Struktur kompensasi menjadi instrumen strategis karena menentukan bagaimana organisasi menerjemahkan kontribusi pekerjaan ke dalam penghargaan ekonomi yang diterima karyawan, sehingga kualitas desain sistem kompensasi secara langsung memengaruhi stabilitas tenaga kerja, efektivitas operasional, dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Kajian mengenai kompensasi berbasis nilai jabatan menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama melalui pemanfaatan pendekatan job value dan point system sebagai dasar penyusunan struktur pengupahan yang lebih objektif. Penelitian Syafruddin et al. (2021) menunjukkan bahwa evaluasi jabatan mampu memperbaiki ketidaksesuaian hubungan antara tanggung jawab pekerjaan dan tingkat kompensasi yang diterima pekerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Putri et al. (2023) yang membuktikan bahwa penggunaan metode point system berbasis job value menghasilkan struktur penggajian yang lebih proporsional dibandingkan sistem penetapan upah tradisional. Juliana et al. (2023) dan Saragi dan Sinurat (2023) juga menemukan bahwa pengelompokan jabatan berdasarkan nilai pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan keadilan internal organisasi serta memperjelas jalur pengembangan karier karyawan. Pada organisasi yang memiliki kompleksitas operasional lebih tinggi, Triyono dan Hidayatullah (2024) memperlihatkan bahwa integrasi evaluasi jabatan dengan perancangan sistem kompensasi mampu menciptakan diferensiasi remunerasi yang lebih rasional. Hasil penelitian Prambodo et al. (2024) bahkan menunjukkan bahwa pendekatan adhered dan overlapping dapat digunakan untuk membangun struktur rentang gaji yang lebih sistematis dan transparan. Keseluruhan temuan tersebut mengindikasikan adanya konsensus bahwa nilai jabatan merupakan fondasi penting dalam pengembangan sistem kompensasi modern, meskipun implementasinya masih menunjukkan variasi yang cukup besar antar sektor usaha.

Meskipun literatur terdahulu telah memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan konsep kompensasi berbasis nilai jabatan, terdapat sejumlah keterbatasan yang masih menyisakan ruang penelitian yang substansial. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada sektor jasa umum, perdagangan, manufaktur ringan, maupun perusahaan dengan karakteristik organisasi yang relatif berbeda dari usaha pascapanen agribisnis (Syafruddin et al., 2021; Putri et al., 2023; Juliana et al., 2023; Saragi & Sinurat, 2023). Konteks operasional usaha pascapanen memiliki karakteristik yang unik karena memadukan aktivitas administrasi, pengendalian mutu, distribusi produk segar, dan pekerjaan fisik yang berlangsung secara simultan sehingga nilai pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh tuntutan koordinasi, ketepatan waktu, serta risiko operasional. Literatur yang tersedia juga cenderung menempatkan evaluasi jabatan sebagai proses administratif tanpa mengaitkannya secara mendalam dengan karakteristik organisasi padat karya yang memiliki dominasi tenaga kerja operasional. Bahkan penelitian yang membahas kompensasi pada sektor agribisnis masih lebih banyak menyoroti aspek pengelolaan usaha secara umum dibandingkan desain struktur pengupahan berbasis nilai pekerjaan secara komprehensif (Triyono & Hidayatullah, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris terkait bagaimana sistem evaluasi jabatan diterapkan secara efektif pada UKM jasa pascapanen agribisnis yang memiliki keterbatasan sumber daya namun menghadapi tuntutan profesionalisasi manajemen yang semakin tinggi.

Keterbatasan tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan berbagai permasalahan aktual yang dihadapi UKM, khususnya dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya tenaga kerja dan penciptaan keadilan internal. Struktur kompensasi yang tidak didasarkan pada nilai jabatan berpotensi menghasilkan ketidaksesuaian antara kontribusi pekerjaan dan penghargaan yang diterima pekerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi, komitmen organisasi, serta produktivitas kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia, kualitas sistem kompensasi memiliki hubungan erat dengan persepsi keadilan yang memengaruhi kepuasan kerja dan keberlanjutan hubungan kerja dalam organisasi (Huda & Sapar, 2022). Permasalahan tersebut menjadi lebih kompleks pada usaha pascapanen agribisnis yang mengandalkan tenaga kerja dalam jumlah besar dan memiliki struktur jabatan yang beragam, karena kesalahan dalam desain pengupahan tidak hanya berdampak pada

individu tetapi juga dapat mengganggu efisiensi keseluruhan rantai operasional. Kebutuhan akan model kompensasi yang mampu mengintegrasikan aspek objektivitas, transparansi, dan kemampuan finansial organisasi menjadi isu yang belum memperoleh jawaban memadai dalam literatur maupun praktik pengelolaan UKM.

Penelitian ini ditempatkan pada persimpangan antara kajian evaluasi jabatan, manajemen kompensasi, dan pengelolaan UKM agribisnis dengan fokus khusus pada jasa pascapanen yang hingga kini masih relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya berorientasi pada identifikasi nilai jabatan atau penyesuaian tingkat gaji secara parsial, penelitian ini memosisikan struktur kompensasi sebagai sistem yang harus dibangun secara utuh mulai dari identifikasi compensable factors, penentuan job value, penyusunan job grading, hingga pembentukan salary range yang terintegrasi. Perspektif tersebut memungkinkan pengujian hubungan antara nilai pekerjaan dan desain kompensasi dalam konteks organisasi padat karya yang memiliki karakteristik operasional berbeda dari sektor usaha lain. Fokus pada UKM jasa pascapanen agribisnis juga memberikan ruang untuk memperluas generalisasi konseptual mengenai penerapan evaluasi jabatan pada organisasi berskala kecil yang menghadapi keterbatasan sumber daya namun membutuhkan sistem remunerasi yang akuntabel dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan merancang struktur kompensasi berbasis nilai jabatan pada UKM jasa pascapanen agribisnis melalui integrasi evaluasi jabatan, pengelompokan grade pekerjaan, dan penyusunan struktur serta skala upah yang sistematis. Kontribusi teoretis penelitian terletak pada penguatan pemahaman mengenai hubungan antara nilai pekerjaan dan pembentukan keadilan internal dalam organisasi padat karya sektor agribisnis. Dari sisi metodologis, penelitian ini menawarkan kerangka implementatif yang mengombinasikan pendekatan evaluasi jabatan dengan penyusunan rentang kompensasi berjenjang untuk menghasilkan sistem pengupahan yang lebih objektif, transparan, dan aplikatif bagi UKM. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen kompensasi sekaligus menjadi rujukan praktis bagi organisasi yang berupaya membangun sistem remunerasi berbasis nilai pekerjaan secara berkelanjutan..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan merancang struktur kompensasi berbasis nilai jabatan pada UKM jasa pascapanen agribisnis. Objek penelitian adalah UKM X yang bergerak pada aktivitas rumah kemas (packing house) produk pertanian di Kabupaten Bogor. Populasi penelitian mencakup seluruh jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi perusahaan, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan unit analisis berupa jabatan (job position), sehingga seluruh posisi yang memiliki peran dalam sistem pengupahan dianalisis. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara semi-terstruktur dengan pihak manajemen, serta kuesioner analisis jabatan yang disebarkan kepada pemegang jabatan dan atasan langsung. Variabel utama penelitian adalah nilai jabatan (job value) yang dioperasionalkan melalui sejumlah compensable factors yang mengacu pada dimensi Hay System, yaitu know-how, problem solving, dan accountability. Dimensi tersebut diturunkan ke dalam sepuluh faktor penilaian yang meliputi pendidikan formal, pengalaman kerja, pengetahuan, komunikasi, perencanaan dan koordinasi, keterampilan analitis dan pertimbangan, inisiatif, kebebasan bertindak, kondisi kerja, dan usaha fisik sebagai dasar pengukuran kontribusi relatif setiap jabatan dalam organisasi.

Pengukuran nilai jabatan dilakukan menggunakan metode point factor dengan pemberian bobot pada setiap compensable factor berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap tujuan organisasi. Skor masing-masing faktor dikalikan dengan bobot yang telah ditetapkan untuk menghasilkan nilai jabatan total (job value), yang selanjutnya digunakan dalam proses job grading. Pengelompokan jabatan dilakukan berdasarkan rentang nilai jabatan untuk membentuk beberapa grade pekerjaan yang merepresentasikan tingkat tanggung jawab dan kompleksitas yang berbeda. Tahap berikutnya adalah salary mapping guna mengevaluasi kesesuaian struktur kompensasi aktual melalui analisis minimum salary, maximum salary, average salary, spread, dan mid-to-mid progression pada setiap grade. Penyusunan struktur dan skala upah dilakukan menggunakan pendekatan Skala Ganda Berurutan (adhered method) dengan menetapkan batas minimum, midpoint, dan maksimum secara berjenjang tanpa overlap antarkelompok grade. Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif untuk membandingkan kondisi kompensasi aktual dengan struktur kompensasi hasil perancangan. Mengingat

penelitian ini tidak menggunakan model inferensial maupun ekonometrik untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, pengujian asumsi statistik klasik tidak dilakukan, sedangkan validitas hasil dijaga melalui triangulasi data observasi, wawancara, dan kuesioner analisis jabatan yang digunakan dalam proses evaluasi pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Jabatan dan Penentuan Nilai Jabatan pada UKM Jasa Pascapanen Agribisnis

Hasil observasi dan analisis jabatan menunjukkan bahwa struktur pekerjaan pada UKM X didominasi oleh aktivitas operasional pascapanen yang berorientasi pada proses sortasi, pengemasan, penyimpanan, dan distribusi produk hortikultura. Karakteristik tersebut menciptakan variasi tanggung jawab yang cukup besar antarjabatan meskipun organisasi beroperasi dalam skala usaha kecil. Perbedaan tingkat kompleksitas pekerjaan menuntut adanya mekanisme evaluasi yang mampu mengidentifikasi kontribusi relatif setiap posisi secara objektif. Pendekatan job value dipilih karena mampu menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan sistem kompensasi secara lebih sistematis dibandingkan penetapan upah berdasarkan kebiasaan organisasi (Syafruddin et al., 2021).

Proses identifikasi compensable factors memperlihatkan bahwa dimensi know-how menjadi komponen yang paling dominan dalam menentukan nilai pekerjaan. Pendidikan formal, pengalaman kerja, dan pengetahuan teknis memperoleh bobot lebih tinggi dibandingkan faktor lain karena berkaitan langsung dengan kemampuan pengelolaan operasional rumah kemas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan aktivitas pascapanen tidak hanya bergantung pada tenaga kerja fisik tetapi juga pada kemampuan pengendalian mutu produk. Pola serupa ditemukan pada penelitian Hairani et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi teknis menjadi faktor utama dalam pembentukan nilai jabatan pada UKM berbasis produksi.

Analisis terhadap dimensi problem solving menunjukkan bahwa kebutuhan koordinasi dan pengambilan keputusan meningkat pada jabatan yang berada di level manajerial dan supervisi. General Manager dan Kepala Unit memiliki intensitas penyelesaian masalah yang lebih tinggi dibandingkan posisi operasional karena bertanggung jawab terhadap efektivitas keseluruhan rantai kerja. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kompleksitas pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh jumlah aktivitas yang dilakukan tetapi juga oleh konsekuensi keputusan yang dihasilkan. Interpretasi ini sejalan dengan temuan Putri et al. (2023) yang menempatkan kapasitas penyelesaian masalah sebagai pembeda utama antarlevel jabatan dalam organisasi UKM.

Dimensi accountability juga menunjukkan variasi yang cukup besar antarjabatan. Posisi manajerial memiliki ruang kebebasan bertindak yang lebih luas dibandingkan jabatan administratif maupun operasional. Tingkat akuntabilitas yang tinggi berhubungan dengan kewenangan pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya, kualitas produk, dan pencapaian target organisasi. Hubungan antara tanggung jawab dan nilai pekerjaan tersebut mendukung argumentasi Juliana et al. (2023) mengenai pentingnya akuntabilitas sebagai komponen pembentuk keadilan kompensasi.

Hasil penghitungan nilai jabatan menghasilkan distribusi skor yang berbeda pada setiap posisi kerja. General Manager memperoleh skor tertinggi sebesar 319 poin, sedangkan Staff Packing memperoleh skor terendah sebesar 120 poin. Variasi skor tersebut menunjukkan adanya diferensiasi kontribusi yang cukup jelas dalam struktur organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa evaluasi jabatan dapat digunakan untuk mengurangi subjektivitas dalam penentuan kompensasi (Eriza et al., 2022). Tabel berikut memperlihatkan hasil akhir pengukuran nilai jabatan pada UKM X.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Nilai Jabatan Berdasarkan Metode Point Factor pada UKM X

Jabatan	Nilai Jabatan
General Manager	319
Kepala Unit	260
Koordinator Packing	238
Teknikal Service	224
Administrasi Keuangan	207
Administrasi Stock	183

Jabatan	Nilai Jabatan
Administrasi Pemesanan	173
Delivery Staff	162
Staff Packing	120

Data pada tabel menunjukkan adanya jarak skor yang cukup signifikan antara kelompok jabatan strategis dan kelompok jabatan operasional. Selisih nilai antara General Manager dan Staff Packing mencapai hampir tiga kali lipat. Rentang tersebut mengindikasikan adanya perbedaan tanggung jawab, kompleksitas, dan dampak pekerjaan terhadap kinerja organisasi. Fenomena serupa ditemukan dalam penelitian Nurlita et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pekerjaan dengan kontribusi strategis cenderung menghasilkan skor job value yang lebih tinggi.

Distribusi nilai jabatan memperlihatkan bahwa posisi administrasi memiliki skor yang relatif dekat dengan jabatan teknis. Kondisi ini menunjukkan bahwa pekerjaan administratif pada UKM pascapanen tidak dapat dipandang sebagai fungsi pendukung semata. Aktivitas administrasi berperan dalam pengelolaan pesanan, pencatatan stok, serta pengendalian arus informasi yang memengaruhi efektivitas operasional. Temuan tersebut memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Triyono dan Hidayatullah (2024) yang menunjukkan bahwa fungsi administrasi memberikan kontribusi penting terhadap keberlangsungan proses bisnis agribisnis.

Perspektif manajemen sumber daya manusia menempatkan nilai jabatan sebagai instrumen untuk membangun internal equity. Karyawan cenderung menerima struktur kompensasi apabila terdapat kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dan penghargaan yang diterima. Persepsi keadilan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam jangka panjang. Hubungan tersebut telah dijelaskan dalam penelitian Huda dan Sapar (2022) yang menegaskan pentingnya keadilan sebagai faktor pembentuk kualitas hubungan kerja.

Karakteristik usaha pascapanen juga memberikan pengaruh terhadap pembentukan nilai jabatan. Aktivitas pengelolaan produk segar membutuhkan ketelitian, koordinasi waktu, dan pengendalian mutu yang konsisten sehingga kesalahan operasional dapat menimbulkan kerugian ekonomi yang signifikan. Kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang kompeten menjadi semakin penting ketika organisasi menghadapi ketidakpastian rantai pasok dan fluktuasi pasar. Pandangan ini sejalan dengan laporan Food and Agriculture Organization (2021) yang menekankan bahwa ketahanan sistem agrifood sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Interpretasi keseluruhan hasil menunjukkan bahwa pendekatan point factor mampu menghasilkan pemetaan nilai pekerjaan yang mencerminkan kondisi aktual organisasi. Nilai jabatan yang diperoleh tidak hanya menggambarkan hierarki formal tetapi juga kontribusi substantif setiap posisi terhadap proses bisnis perusahaan. Informasi tersebut menjadi landasan yang kuat untuk tahap berikutnya berupa penyusunan job grading dan struktur kompensasi berbasis nilai pekerjaan. Argumen ini didukung oleh penelitian Mandalagiri et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kualitas evaluasi jabatan menentukan efektivitas rancangan struktur dan skala upah dalam organisasi.

Penyusunan Job Grading dan Evaluasi Struktur Kompensasi Aktual

Tahap berikutnya setelah penentuan nilai jabatan adalah pengelompokan jabatan ke dalam grade yang mencerminkan tingkat kontribusi relatif masing-masing posisi. Proses job grading dilakukan dengan mengelompokkan rentang nilai jabatan yang memiliki karakteristik tanggung jawab dan kompleksitas yang berdekatan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi membangun hierarki pekerjaan yang lebih objektif dibandingkan struktur jabatan yang hanya didasarkan pada nomenklatur organisasi. Prinsip tersebut sejalan dengan kajian kompensasi berbasis job value yang menempatkan grade sebagai jembatan antara evaluasi jabatan dan desain pengupahan (Saragi & Sinurat, 2023).

Hasil pengelompokan menunjukkan terbentuknya lima grade pekerjaan yang terdiri atas Grade I sampai Grade V. General Manager berada pada Grade V sebagai kelompok dengan nilai pekerjaan tertinggi, sedangkan Staff Packing menempati Grade I sebagai kelompok dengan nilai pekerjaan terendah. Posisi Koordinator Packing, Teknikal Service, dan Administrasi Keuangan berada pada Grade III karena memiliki tingkat tanggung jawab yang relatif sebanding. Pola tersebut menunjukkan bahwa

nilai jabatan berhasil menangkap variasi pekerjaan secara lebih akurat dibandingkan klasifikasi jabatan formal yang selama ini digunakan perusahaan (Eryogia et al., 2023).

Distribusi grade memperlihatkan dominasi tenaga kerja pada kelompok operasional. Sebanyak sebelas karyawan berada pada Grade I dan empat karyawan berada pada Grade II. Struktur tersebut mencerminkan karakteristik UKM pascapanen yang mengandalkan tenaga kerja langsung dalam menjalankan aktivitas utama organisasi. Temuan ini konsisten dengan karakteristik usaha agrifood yang masih banyak bertumpu pada aktivitas padat karya dalam proses penanganan hasil pertanian (Food and Agriculture Organization, 2021).

Keberadaan lima grade menunjukkan adanya diferensiasi pekerjaan yang cukup jelas dalam organisasi. Nilai jabatan pada Grade III berada pada rentang menengah yang menghubungkan pekerjaan operasional dan pekerjaan strategis. Kondisi tersebut menciptakan jalur karier yang lebih terstruktur karena karyawan dapat melihat hubungan antara peningkatan kompetensi dan peluang kenaikan grade. Perspektif serupa dikemukakan oleh Putri et al. (2024) yang menilai bahwa struktur grade yang jelas mampu memperkuat transparansi sistem remunerasi.

Analisis terhadap struktur kompensasi aktual menunjukkan bahwa pengelompokan jabatan yang telah terbentuk belum diikuti oleh pola pengupahan yang proporsional. Beberapa jabatan dengan nilai pekerjaan yang berbeda memiliki rentang gaji yang relatif berdekatan. Situasi tersebut mengurangi kemampuan sistem kompensasi dalam mencerminkan kontribusi relatif setiap pekerjaan. Kondisi serupa juga ditemukan pada penelitian Rahman et al. (2023) yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara nilai jabatan dan kompensasi aktual pada UKM. Hasil salary mapping awal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Salary Mapping Struktur Kompensasi Aktual Berdasarkan Grade Jabatan pada UKM X

Grade	Minimum (Rp)	Rata-rata (Rp)	Maksimum (Rp)	Spread (%)
V	4.000.000	4.000.000	4.000.000	0,00
IV	3.200.000	3.200.000	3.200.000	0,00
III	2.500.000	2.666.667	2.800.000	12,00
II	2.200.000	2.350.000	2.500.000	13,64
I	1.440.000	1.440.000	1.440.000	0,00

Data pada tabel menunjukkan bahwa sebagian besar grade belum memiliki rentang kompensasi yang memadai. Grade I, IV, dan V bahkan memiliki nilai minimum dan maksimum yang sama sehingga tidak terdapat ruang perkembangan penghasilan dalam grade tersebut. Ketidadaan salary range mengurangi fleksibilitas organisasi dalam mengelola penghargaan berdasarkan masa kerja, kompetensi, maupun kinerja individu. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fitrius et al. (2021) yang menemukan bahwa struktur kompensasi yang terlalu kaku sering kali menimbulkan keterbatasan dalam pengelolaan remunerasi.

Evaluasi terhadap nilai spread memperlihatkan bahwa struktur kompensasi belum mengikuti prinsip penggajian modern. Spread yang sangat rendah mengindikasikan bahwa organisasi belum membedakan secara memadai antara pekerja baru dan pekerja yang telah berkembang dalam satu grade. Situasi tersebut berpotensi mengurangi motivasi peningkatan kompetensi karena penghargaan finansial yang diterima relatif stagnan. Argumentasi tersebut sejalan dengan temuan Azzahra et al. (2024) mengenai pentingnya rentang gaji dalam mendorong pengembangan kinerja karyawan.

Analisis mid-to-mid progression menunjukkan adanya ketidakseimbangan antargrade. Jarak kenaikan kompensasi antarlevel pekerjaan tidak terbentuk secara konsisten sehingga hubungan antara nilai jabatan dan tingkat penghasilan menjadi kurang proporsional. Sebagian grade memiliki lompatan penghasilan yang terlalu besar, sedangkan grade lain menunjukkan kenaikan yang relatif kecil. Pola seperti ini juga dilaporkan oleh Rahmatika et al. (2025) pada evaluasi struktur dan skala upah UKM sektor kuliner yang masih menggunakan pendekatan penggajian tradisional.

Aspek lain yang teridentifikasi adalah keberadaan upah operasional yang masih berada di bawah standar minimum yang berlaku pada periode penelitian. Kondisi tersebut menunjukkan adanya risiko

ketidaksesuaian antara kebijakan internal perusahaan dan tuntutan lingkungan ketenagakerjaan yang berkembang. Dari perspektif manajemen kompensasi, kesesuaian dengan standar minimum menjadi komponen dasar dalam membangun sistem remunerasi yang berkelanjutan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Rahmayani et al. (2026) yang menunjukkan perlunya restrukturisasi upah pada UKM untuk memenuhi aspek keadilan dan kepatuhan regulatif.

Interpretasi keseluruhan hasil menunjukkan bahwa struktur kompensasi aktual belum sepenuhnya mendukung prinsip internal equity yang menjadi tujuan utama evaluasi jabatan. Job grading yang telah terbentuk berhasil menunjukkan hierarki pekerjaan, tetapi hubungan antara grade dan tingkat kompensasi masih memerlukan penyesuaian yang lebih sistematis. Informasi tersebut menjadi dasar penting untuk merancang struktur dan skala upah baru menggunakan pendekatan Skala Ganda Berurutan agar tercipta salary range yang lebih konsisten dan transparan. Kesimpulan ini memiliki kesesuaian dengan penelitian Rachman et al. (2026) yang menegaskan bahwa efektivitas sistem kompensasi sangat ditentukan oleh keterhubungan antara job grading dan desain struktur pengupahan.

Perancangan Struktur dan Skala Upah Berbasis Nilai Jabatan Menggunakan Metode Skala Ganda Berurutan

Tahap akhir penelitian difokuskan pada penyusunan struktur dan skala upah berbasis nilai jabatan menggunakan metode Skala Ganda Berurutan (adhered method). Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan rentang gaji yang tersusun secara sistematis tanpa tumpang tindih antargrade. Struktur yang terbentuk memungkinkan hubungan antara nilai pekerjaan dan kompensasi menjadi lebih mudah dipahami oleh manajemen maupun karyawan. Keunggulan pendekatan adhered dalam menciptakan kejelasan hierarki kompensasi juga dilaporkan oleh Prambodo et al. (2024).

Perancangan struktur upah dilakukan dengan menetapkan nilai minimum, midpoint, dan maksimum pada setiap grade berdasarkan hasil job grading sebelumnya. Midpoint digunakan sebagai titik acuan utama dalam menentukan posisi pasar internal setiap kelompok jabatan. Nilai minimum dan maksimum kemudian disusun secara proporsional untuk membentuk rentang pengembangan kompensasi dalam satu grade. Pendekatan serupa digunakan dalam penelitian Putri et al. (2024) untuk menghasilkan struktur pengupahan yang lebih terukur pada sektor UKM.

Hasil perancangan menunjukkan bahwa setiap grade memiliki rentang gaji yang berbeda sesuai dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan. Grade yang lebih tinggi memperoleh spread yang lebih besar karena ruang pengembangan kompetensi dan tanggung jawabnya juga lebih luas. Kondisi tersebut mencerminkan prinsip kompensasi berbasis kontribusi yang banyak digunakan dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Azzahra et al. (2024) yang menunjukkan bahwa spread yang meningkat pada grade tinggi mampu memperkuat diferensiasi kompensasi.

Karakteristik utama dari struktur yang dirancang adalah tidak adanya overlap antargrade. Nilai maksimum pada suatu grade menjadi titik batas menuju grade berikutnya sehingga hubungan antarlevel pekerjaan terlihat lebih tegas. Pola tersebut membantu organisasi menghindari situasi ketika jabatan dengan nilai pekerjaan lebih rendah memperoleh kompensasi yang mendekati atau bahkan melampaui jabatan yang lebih tinggi. Argumentasi serupa dikemukakan oleh Eryogia et al. (2023) dalam evaluasi struktur dan skala upah berbasis skala ganda berurutan. Hasil struktur kompensasi baru dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Struktur dan Skala Upah Hasil Perancangan Menggunakan Metode Skala Ganda Berurutan

Grade	Minimum (Rp)	Midpoint (Rp)	Maksimum (Rp)	Spread (%)
V	4.612.608	5.373.688	6.134.768	33
IV	3.548.160	4.080.384	4.612.608	30
III	2.772.000	3.160.080	3.548.160	28
II	2.200.000	2.486.000	2.772.000	26
I	1.760.000	1.980.000	2.200.000	25

Data pada tabel menunjukkan pola kenaikan yang konsisten dari Grade I hingga Grade V. Midpoint setiap grade meningkat secara bertahap sesuai dengan hasil evaluasi jabatan yang telah dilakukan sebelumnya. Struktur tersebut memperlihatkan hubungan yang lebih rasional antara kontribusi pekerjaan dan penghargaan finansial yang diterima karyawan. Hasil ini memiliki kesesuaian dengan penelitian Mandalagiri et al. (2026) yang menemukan bahwa pendekatan point system dan salary structure yang sistematis mampu meningkatkan objektivitas pengupahan.

Peningkatan nilai spread pada grade yang lebih tinggi memiliki implikasi manajerial yang penting. Jabatan strategis memerlukan ruang kompensasi yang lebih luas karena variasi tanggung jawab dan kompetensi yang berkembang selama masa kerja relatif lebih besar. Ruang tersebut memungkinkan organisasi memberikan penghargaan yang lebih fleksibel tanpa harus melakukan perubahan jabatan secara formal. Temuan ini mendukung hasil penelitian Triyono dan Hidayatullah (2024) mengenai pentingnya fleksibilitas kompensasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kontribusi strategis.

Evaluasi terhadap dampak finansial menunjukkan adanya peningkatan total anggaran penggajian setelah penerapan struktur baru. Total biaya gaji meningkat dari Rp40.440.000 menjadi Rp47.074.368 per bulan atau mengalami kenaikan sebesar 16,41 persen. Kenaikan tersebut mencerminkan kebutuhan penyesuaian agar struktur kompensasi lebih sesuai dengan nilai pekerjaan yang dihasilkan melalui evaluasi jabatan. Pola peningkatan anggaran serupa juga ditemukan oleh Fitrioso et al. (2021) pada proses restrukturisasi kompensasi berbasis *adhered* dan *overlapping*.

Dari perspektif organisasi, kenaikan biaya penggajian tidak dapat dipandang hanya sebagai tambahan beban operasional. Struktur kompensasi yang lebih adil berpotensi meningkatkan motivasi, komitmen, dan persepsi keadilan karyawan terhadap perusahaan. Literatur manajemen menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan kualitas hubungan organisasi dengan tenaga kerja (Huda & Sapar, 2022). Nilai ekonomis dari perbaikan sistem kompensasi sering kali muncul dalam bentuk peningkatan produktivitas dan penurunan potensi konflik internal.

Konteks usaha pascapanen agribisnis memberikan relevansi tambahan terhadap pentingnya struktur pengupahan yang sistematis. Aktivitas pengelolaan hasil pertanian membutuhkan koordinasi yang baik antara fungsi operasional, administratif, dan manajerial untuk menjaga mutu produk serta efisiensi distribusi. Sistem kompensasi yang mampu mencerminkan nilai pekerjaan akan memperkuat stabilitas sumber daya manusia yang menjadi salah satu elemen penting dalam ketahanan rantai pasok agrifood. Perspektif tersebut konsisten dengan laporan Food and Agriculture Organization (2021) yang menekankan pentingnya penguatan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan sistem pangan modern.

Interpretasi akhir menunjukkan bahwa metode Skala Ganda Berurutan mampu menghasilkan struktur dan skala upah yang lebih transparan, proporsional, dan selaras dengan hasil evaluasi jabatan. Hubungan antara nilai pekerjaan, grade jabatan, dan tingkat kompensasi menjadi lebih jelas dibandingkan struktur pengupahan yang digunakan sebelumnya. Kejelasan tersebut mendukung terciptanya internal equity sekaligus memberikan dasar yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan manajemen terkait remunerasi. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Rahman et al. (2023), Rahmayani et al. (2026), dan Rachman et al. (2026) bahwa keberhasilan sistem kompensasi UKM sangat dipengaruhi oleh integrasi antara evaluasi jabatan dan desain struktur pengupahan yang berbasis nilai pekerjaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan pada UKM jasa pascapanen agribisnis belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi relatif setiap jabatan karena masih terdapat ketidaksesuaian antara nilai pekerjaan dan tingkat pengupahan yang diterima karyawan. Evaluasi jabatan menggunakan pendekatan point factor berbasis dimensi know-how, problem solving, dan accountability berhasil menghasilkan nilai jabatan yang mampu membedakan tingkat tanggung jawab, kompleksitas, dan kontribusi antarposisi secara objektif. Hasil pengelompokan jabatan membentuk lima grade pekerjaan yang menunjukkan hierarki organisasi secara lebih terukur dibandingkan struktur pengupahan sebelumnya. Analisis salary mapping mengidentifikasi adanya keterbatasan pada struktur kompensasi aktual, ditandai oleh rentang gaji yang sempit, ketidakkonsistenan progresi antargrade, dan masih terdapatnya tingkat upah yang belum mencerminkan

nilai jabatan secara proporsional. Penerapan metode Skala Ganda Berurutan menghasilkan struktur dan skala upah yang lebih sistematis melalui pembentukan rentang minimum, midpoint, dan maksimum yang tersusun tanpa overlap antargrade. Struktur kompensasi yang dihasilkan meningkatkan transparansi, memperkuat keadilan internal, serta menciptakan hubungan yang lebih rasional antara nilai pekerjaan dan kompensasi, sehingga dapat menjadi model pengelolaan remunerasi yang aplikatif bagi UKM sektor pascapanen agribisnis yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, A., Sundari, D. S. A., Kusumawati, K., Sofiyah, S., Widyawati, W., & Kartika, L. (2024). Analisis Sistem Kompensasi Ukm Xyz Kota Bekasi Dengan Pendekatan Adhered Dan Overlapping. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(3), 75-91. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i3.1904>.
- Eriza, D. N., Rianzani, A., Indratma, H. T., Satria, K. I., & Akbar, M. Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Job Value terhadap UKM Konveksi XYZ Kabupaten Bogor. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(1), 469055. <https://doi.org/10.36418/jiss.v3i1.558>.
- Eryogia, K. N., Rochmasari, L. M., Ahmad, M. A., Nirwan, M. F., Puhadi, S. P., & Kartika, L. (2023). Evaluasi Struktur dan Skala Upah (SSU) UKM PT XYZ Berdasarkan Metode Skala Ganda Berurutan dan Skala Ganda Tumpang Tindih. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(3), 1963-1977. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i3.250>.
- Fitrios, A., Aritaliraga, L. T., Widhiyani, M., Prima, W. Y., & Adiwidjaja, I. B. K. A. (2021). Analisis dan Perbaikan Sistem kompensasi pada UKM ABC dengan Metode Adhered dan overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(12), 2229-2245. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i12.349>.
- Food and Agriculture Organization. (2021). The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>.
- Hairani, A. F., Muchlisin, M. I., Salomo, J. K., Fitra, C., & Gultom, S. M. (2021). Analisis Perancangan Job Value Pekerja UKM CV Yogitas. *Kolegial*, 9(2), 167-181. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v9i2.160>.
- Huda, I. U., & Sapar, J. F. (2022). Analisis Kepuasan Anggota Koperasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Koperasi Credit Union Sumber Sejahtera Kalimantan Selatan. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(03), 581-604. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i03.1096>.
- Juliana, S., Novitasari, A., Erdani, O. A., Carrisa, D., & Kartika, L. (2023). Analisis sistem kompensasi berbasis job value pada umkm adso. *Syntax Idea*, 5(7), 759-780. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2420>.
- Mandalagiri, R., Zahra, N., Dewi, S. L., & Althaf, Z. M. (2026). Evaluasi Dan Desain Ssu Karyawan Ukm Xyz Di Kabupaten Bogor Menggunakan Metode Point System. *Jurnal Pijar*, 4(2), 147-160. <https://doi.org/10.65096/pmb.v4i2.2029>.
- Nurlita, R., Farhanah, N., Rachmawati, S. T., Nur'Aeni, N., Fardila, I., & Kartika, L. (2023). Analisis Kompensasi Berbasis Job Value pada UKM Coffee Shop Xyz di Kota Depok. *Jurnal Pijar*, 1(3), 495-508. <https://doi.org/10.65096/pmb.v1i3.410>.
- Prambodo, H. F., Syafiq, M. F., Kurniawan, R. N., Solihin, M. F. N., Utomo, P. D., & Kartika, L. (2024). Analisis Dan Perancangan Sistem Kompensasi UKM XYZ Dengan Metode Adhered Dan Overlapping Berbasis Job Value. *Bullet: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 3(2), 300-312.
- Pratama, R. A., Mas'idah, E., & Fatmawati, W. Analysis of Employee Work Posture to Reduce Muscle Injury Using the ROSA (Rapid Office Strain Assasment) Method At PT. Sinar Semesta. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Hasil Penelitian dan Karya Ilmiah dalam Bidang Teknik Industri*, 8(1), 67-70. <http://dx.doi.org/10.24014/jti.v8i1.13931>.
- Putri, A. P., Riskita, D. H., Rahman, I. Z., Zahara, H. A., & Kartika, L. (2023). Perancangan Sistem Kompensasi Ideal pada UKM Kedai Kopi XYZ Menggunakan Metode Point System berbasis Job Value. *Kolegial*, 11(1), 1-23. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v11i1.187>.
- Putri, F. A., Alfarisi, M., Syta, P. N., Faruha, T. F., & Kartika, L. (2024). Struktur dan Skala Upah Sistem Kompensasi Pada UKM LK dengan Membandingkan Metode Adhered dan Overlapping. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 18373-18395. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11857>.

- Rachman, B. T. L., Aji, G. P., Pratama, R., Raharjo, M. A., Putri, N. A., & Mulya, D. A. (2026). Evaluasi Jabatan dan Sistem Kompensasi Menggunakan Metode Adhered pada CV XYZ di Kota Bogor. *Global: Jurnal Lentera Bitep*, 4(01), 84-97. <https://doi.org/10.59422/global.v4i01.1197>.
- Rahman, E. N., Pertiwi, H. P., Hasna, N. N., Kinasih, Z. U., & Kartika, L. (2023). Analisis dan Perbaikan Sistem Kompensasi pada UKM XYZ Kota Cilegon dengan Metode Dua Titik. *Syntax Idea*, 5(8), 1655-1669. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i8.2641>.
- Rahmatika, A. A., Ramadhanty, A., Rohmah, S., Nisita, D. E., & Rahmadini, N. E. (2025). Analisis dan Evaluasi Struktur Skala Upah (SSU) UKM Kuliner XYZ di Kabupaten Bogor Berdasarkan Metode Overlapping. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 8387-8400. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.20029>.
- Rahmayani, B. D., Haunaniswah, B. T., Ramadhani, N., & Hidayatusadikin, R. F. (2026). Evaluasi Struktur Dan Skala Upah Pada Umkm Studio Foto Xyz Menggunakan Metode Overlapping. *Jurnal Pijar*, 4(3), 184-194. <https://doi.org/10.65096/pmb.v4i3.2032>.
- Saragi, L. B., & Sinurat, J. A. (2023). Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Metode Point System Pada Ukm Mc. *Kolegial*, 11(2), 174-191. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v11i2.202>.
- Syafruddin, M. R. A., Saputri, D. A., Zahro, V. L., Zega, N. A. P., & Sugiarti, M. (2021). Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Umkm Studi Kasus: PT XY di Depok, Jawa Barat. *Kolegial*, 9(2), 196-213. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v9i2.165>.
- Triyono, R., & Hidayatullah, F. S. (2024). Analisis Dan Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera. *Journal of Application Business & Management/Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(2). <https://doi.org/10.17358/jabm.10.2.676>.