

Analisis dan Perancangan Struktur dan Skala Upah Untuk Usaha Kecil Sektor Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung Barat

Yusuf Malada*

IPB University, Kabupaten Bogor

Lindawati Kartika

IPB University, Kabupaten Bogor

*ymalada@apps.ipb.ac.id

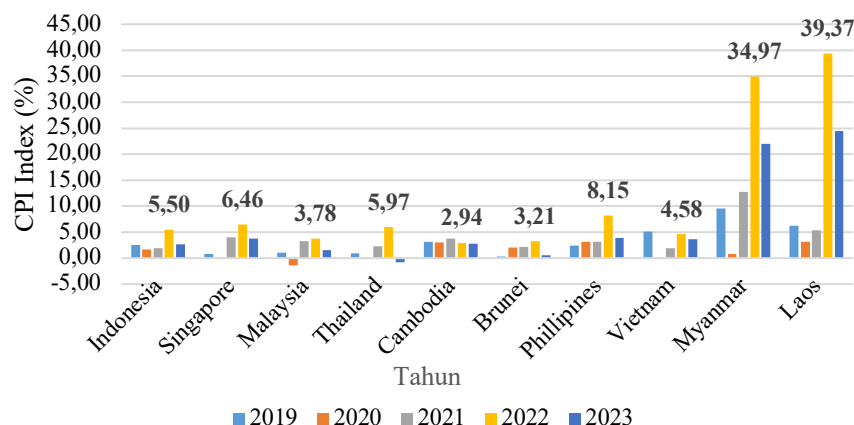
Abstrak

Pemulihan ekonomi pasca COVID-19 berdampak baik ditandai dengan kestabilan inflasi dan meningkatnya perekonomian Indonesia, hal tersebut ditopang oleh kontribusi UMKM pada PDB dan penyerapan tenaga kerja. Permenaker No. 1 tahun 2017 mewajibkan semua pengusaha untuk membuat Struktur dan Skala Upah (SSU). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sistem kompensasi, menganalisis keadilan internal dan eksternal, menyusun SSU ideal untuk usaha kecil sektor makanan dan minuman di Kabupaten Bandung Barat. Penelitian dilakukan pada bulan Januari-Juli 2024, dengan sampel 9 Usaha Kecil Kabupaten Bandung Barat. Jenis data meliputi data primer (wawancara dan kuesioner) dan sekunder dari website BPS Kabupaten Bandung Barat dan literatur yang relevan lainnya. Metode yang digunakan dengan analisis statistik deskriptif, survey gaji, pemetaan gaji, dan metode dua titik. Hasil penelitian menunjukkan UKB4 memberikan kompensasi tertinggi sebesar 78% dari keseluruhan critical positions dan 67% sudah di atas UMP Jawa Barat.

Kata Kunci: Kompensasi, Metode Dua Titik, Struktur dan Skala Upah, Usaha Kecil

Pendahuluan

Pemulihan ekonomi pasca pandemi COVID-19 telah menjadi fokus utama bagi negara-negara di ASEAN, termasuk Indonesia. Seiring dengan berakhirnya pandemi, banyak negara-negara terutama di di ASEAN mengalami peningkatan aktivitas ekonomi, yang ditandai dengan meningkatnya permintaan barang dan jasa. Pada tahun 2022 *Consumer Price Index* Indonesia tercatat meningkat sebesar 5,5% (CEIC Data, 2024).



Gambar 1. Persentase Tingkat Inflasi Negara-Negara di ASEAN 2019-2023 (referensi: CEIC Data diolah 2024)

Peningkatan inflasi ini disebabkan oleh peningkatan permintaan barang seiring dengan pemulihan ekonomi. Kenaikan tersebut dapat dikatakan inflasi yang terkendali dan bahkan positif

seiring dengan bertumbuhnya perekonomian Indonesia yang pada tahun 2022 tercatat sebesar 5,3% (World Bank, 2023).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam proses pemulihan ekonomi dan juga berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dalam 5 tahun terakhir UMKM berkontribusi nyata pada perekonomian Indonesia karena memberikan kontribusi lebih dari 50% pada PDB dan menyerap lebih dari 96% pada penyerapan tenaga kerja sejak tahun 2019 (Asian Development Bank, 2023), yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan dan Kontribusi UMKM Terhadap PDB dan Tenaga Kerja

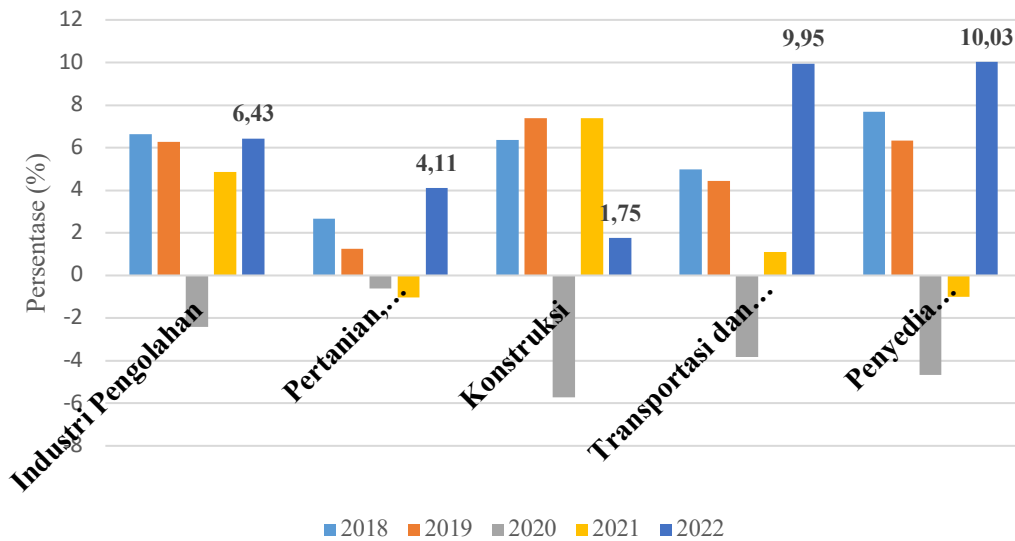
Tahun	Jumlah UMKM (Dibulatkan dalam juta)	Kontribusi Terhadap PDB		Penyerapan Tenaga Kerja (%)
		Persen (%)	Triliun (Rp)	
2019	65.4	60,5	9.580	96,9
2020	64	37,73	5.823	99,9
2021	64,2	61,07	8.573	97
2022	64	61,9	9.932	99
2023	66	60,4	9.580	99

(referensi: Asian Development Bank Data diolah 2024)

Dengan kontribusi UMKM yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia dalam 5 tahun terakhir, Sektor makanan dan minuman menjadi penyumbang PDB tertinggi terhadap PDB. Pada tahun 2022 sektor makanan dan minuman menjadi penyumbang terbesar terhadap PDB dengan nilai sebesar Rp1.238 triliun, dan nilainya akan bertumbuh secara progresif (Kementerian Perdagangan RI, 2023). Hal tersebut menunjukkan bahwa sektor makanan dan minuman menjadi sektor yang resilient karena makanan dan minuman merupakan kebutuhan primer manusia walaupun disaat pandemi COVID-19.

Menurut Klasifikasi Baku Lapangan Usaha (KLBI), sektor pariwisata termasuk dalam kategori penyediaan akomodasi dan makanan minuman (BKPM, 2020). Provinsi Jawa Barat merupakan daerah dengan kunjungan wisatawan tertinggi kedua di Indonesia dengan jumlah 139.117.269 kunjungan, pada tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2024). Keunggulan potensi wisata Jawa Barat juga dimiliki oleh Kabupaten Bandung Barat. Kabupaten Bandung Barat dikenal dengan destinasi pariwisata alam, hal tersebut dapat menjadi peluang kemajuan ekonomi di subsektor makanan dan minuman (RIPPDA) (Disparbud KBB, 2014). Pada tahun 2022 Kabupaten Bandung Barat menjadi wilayah dengan jumlah kunjungan wisata terbanyak ketiga di Jawa Barat sebanyak 4.447.943 jumlah pengunjung (BPS Jawa Barat, 2024b).

Selama 5 tahun terakhir (2018-2022) struktur perekonomian Bandung Barat didominasi oleh 6 kategori lapangan usaha yaitu Industri Pengolahan; Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan; Konstruksi; Transportasi dan Pergudangan; serta Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum (BPS Kabupaten Bandung Barat, 2023). Penyedia Akomodasi dan Makan Minum menjadi yang tercepat pertumbuhan ekonominya sebesar 10,03% pada tahun 2022 (BPS Kabupaten Bandung Barat, 2023).



Gambar 2. Jumlah Kunjungan Wisata di 10 Kabupaten dan Kota Jawa Barat Tertinggi 2019-2023 (referensi: BPS Jawa Barat Data diolah 2024)

Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi, peningkatan upah minimum dapat menjadi beban bagi pelaku usaha kecil yang harus terus menyesuaikan diri dengan kenaikan UMP dan UMK. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021, pengusaha dilarang membayar pekerja di bawah Upah Minimum, kecuali untuk usaha kecil. Oleh karena itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021, Pasal 36 ayat (2), mengatur bahwa pemberian upah minimum pada Usaha Kecil dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Minimal sebesar 50% dari rata-rata konsumsi Masyarakat di tingkat provinsi; dan
2. Paling sedikit sebesar 25% di atas garis kemiskinan tingkat provinsi.

Pada tahun 2023 tingkat konsumsi di Jawa Barat mencapai Rp 1.567.666 (Databoks, 2024) sementara garis kemiskinan di daerah tersebut adalah Rp 495.229 (BPS Jawa Barat, 2024a). Berdasarkan data ini, upah minimum untuk usaha kecil di Jawa Barat ditetapkan berdasarkan dua acuan: (1) 50% dari tingkat konsumsi, yaitu sekitar Rp 783.833, dan (2) 25% di atas dari garis kemiskinan, yaitu sekitar Rp 619.036.

Dengan adanya PP Nomor 36 Tahun 2021, dapat meringankan pemilik usaha kecil dari kewajiban sesuai dengan upah minimum. Namun, Kementerian Ketenagakerjaan menetapkan dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 (Permenaker No.1 Tahun 2017) tentang Struktur dan Skala Upah (SSU) bahwa setiap pengusaha wajib menyusun Struktur dan Skala Upah. Pengusaha yang tidak melaksanakan penyusunan SSU dan tidak memberitahukan kepada seluruh pekerja atau buruh dapat dikenai sanksi administratif secara bertahap, seperti teguran tertulis, pembatasan kegiatan usaha, penghentian sementara sebagian atau seluruh alat produksi, dan pembekuan kegiatan usaha.

Sistem kompensasi yang efektif sangat penting dalam menarik (*attract*), mempertahankan (*retain*), dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*engagement*). Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi, di mana kualitas dan efisiensinya dapat menentukan keberhasilan organisasi (Mustikarini et al., 2023). Sehingga hal tersebut dapat menjadi korelasi bahwa kompensasi adalah faktor kunci dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia (Kartika & Indrawan, 2020). Dalam rangka penyusunan sistem kompensasi, penting untuk mempertimbangkan *salary survey* atau survei gaji. Survei gaji adalah kegiatan untuk mengetahui standar gaji yang berlaku secara umum di perusahaan-perusahaan dengan jabatan serupa, ini dilakukan untuk memastikan keadilan eksternal

yang merupakan faktor krusial dalam perencanaan dan penetapan gaji (Mujanah, 2020). Berikut beberapa alasan yang mendasari pentingnya melakukan *salary survey*:

1. Menilai sejauh mana gaji yang mereka tawarkan bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat mempertahankan karyawan terbaik.
2. Membantu mewujudkan prinsip keadilan dan transparansi di dalam organisasi.
3. Menentukan penawaran gaji yang menarik bagi calon karyawan baru.
4. Dengan memahami tren gaji di pasar, perusahaan dapat memastikan kesesuaian mereka dengan regulasi yang berlaku.

Selain mempertimbangkan keadilan eksternal, pentingnya kompensasi juga terkait dengan keadilan internal. Dalam rangka penyusunan sistem kompensasi yang memenuhi prinsip keadilan internal, perlu dilakukan penyusunan Struktur dan Skala Upah (SSU) sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah.

Oleh karena itu, dilakukannya studi lanjutan tentang Struktur dan Skala Upah (SSU) serta *salary survey* untuk usaha kecil di sektor makanan dan minuman di Kabupaten Bandung Barat bertujuan untuk mengidentifikasi kompensasi finansial karyawan, menganalisis secara internal dan eksternal, serta menyusun struktur dan skala upah sesuai dengan ketentuan PERMENAKER No.1 Tahun 2017, serta untuk menilai daya saing kompensasi usaha kecil di bidang makanan dan minuman di Kabupaten Bandung Barat.

Landasan Teori

Menurut Badan Pusat Statistik (2013), Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah setiap usaha yang menjalankan aktivitas ekonomi dengan tujuan menghasilkan barang atau jasa, berlokasi di tempat tertentu, serta memiliki catatan administrasi produksi. Usaha ini juga memiliki satu atau lebih individu yang bertanggung jawab atas kelangsungan usaha tersebut. Adapun kriteria UMKM yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yang dibagi menjadi dua yaitu kekayaan bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan) dan hasil penjualan tahunan sebagai berikut.

Tabel 2. Kriteria UMKM

Indikator	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
Kekayaan Bersih (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	Paling banyak Rp50 Juta	> Rp50 Juta - Rp500 Juta	> Rp500 Juta - Rp10 Miliar
Hasil Penjualan Tahunan	Paling banyak Rp300 Juta	> Rp300 Juta - Rp2,5 Miliar	> Rp2,5 miliar - Rp50 miliar

(referensi: Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008)

Tabel 2 menunjukkan penggolongan jenis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, sehingga kriteria tersebut dijadikan acuan dalam penggolongan usaha kecil. Oleh karena itu, penulis menjadikan hasil penjualan tahunan dalam mengkategorikan sebagai usaha kecil.

Menurut Mondy & Martocchio (2016) kompensasi adalah total penerimaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Berger & Berger, 2008). Ada tiga mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompensasi berkontribusi terhadap tujuan tersebut. Pertama, gaji membantu menentukan standar hidup individu. Kedua, tingkat gaji mempengaruhi sikap karyawan, seperti kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Ketiga, jenis pembayaran seperti insentif menyelaraskan kepentingan karyawan dengan misi perusahaan.

Kompensasi dibagi menjadi 3 kategori: kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non-finansial.

1. Kompensasi Finansial Langsung, Menurut Mondy & Martocchio (2016) (kompensasi inti) terdiri dari pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung, (imbalan kerja) mencakup seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung (Mondy & Martocchio, 2016).
3. Kompensasi Non-Finansial, Menurut Mondy & Martocchio (2016) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat mereka bekerja. Kompensasi ini dapat dibagi menjadi dua kategori: pertama, yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti tugas-tugas menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian; dan kedua, yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi karyawan, jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan nyaman di tempat kerjanya sehingga waktu kerja digunakan secara efektif sehingga prestasi kerja karyawan akan tinggi (Waskito et al., 2023).

Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Survei Nomor 18 Tahun 2022 tentang Penetapan Upah Minimum Tahun 2023, upah minimum adalah upah terendah dalam satu bulan yang ditetapkan oleh Gubernur sebagai bentuk perlindungan sosial. Penetapan upah minimum tahun 2023 bertujuan untuk memastikan bahwa pekerja atau buruh memiliki hak atas kehidupan yang layak sesuai dengan standar kemanusiaan. Sistem upah minimum yang berlaku, sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Peraturan Menteri Ketenagakerjaan, meliputi:

1. Pekerja atau buruh dengan masa kerja kurang dari 1 tahun yang memiliki kualifikasi tertentu dapat menerima upah lebih tinggi dari upah minimum.
2. Kualifikasi yang dimaksud mencakup pendidikan, kompetensi, dan pengalaman kerja yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan atau jabatan tertentu. Sedangkan upah bagi pekerja atau buruh yang telah bekerja selama 1 tahun atau lebih akan mengikuti struktur dan skala upah yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah, Struktur Upah adalah pengaturan tingkat upah yang diatur mulai dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi, atau sebaliknya, dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Sementara Skala Upah merujuk pada rentang nilai nominal upah yang diatur dari yang terendah hingga yang tertinggi untuk masing-masing golongan jabatan. Metode penyusunan Struktur dan Skala Upah menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Metode Ranking Sederhana, metode ini adalah metode yang paling sederhana. Poin utama metode sederhana yaitu pengusaha harus membuat urutan berdasarkan jenis pekerjaan/jabatan dan uraiannya serta mengurutkan dari yang paling mudah hingga ke yang lebih kompleks. Tidak ada patokan baku dalam menentukan upah minimum dan upah maksimum dalam setiap jabatan karena disesuaikan dengan kemampuan bayar pengusaha.
2. Metode Dua Titik, bersifat sistematis yang diterapkan dalam bentuk grafik. Metode ini menggabungkan dua titik, titik X (sumbu X) menggambarkan golongan jabatan dan titik Y (sumbu Y) menggambarkan upah. Dua titik tersebut akan membentuk sebuah garis lurus $Y=a+b(X)$ yang merupakan garis kebijakan upah.
3. Metode Poin Faktor, metode ini hampir sama dengan metode dua titik, tetapi lebih kompleks dan terdapat perbedaan alur. Tahapan yang ditekankan dalam metode point faktor yaitu analisa jabatan, evaluasi jabatan, dan tahapan penentuan struktur skala upah. Metode ini menggunakan faktor kompensasi (*compensable factor*) dan bobot.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan responden yang dipilih adalah pemilik atau karyawan yang memiliki informasi-informasi mengenai kompensasi dan kuesioner yang mengadopsi pertanyaan dari Kartika & Indrawan (2020) untuk mengidentifikasi faktor kunci dalam desain kompensasi. Data sekunder dikumpulkan dan diolah menjadi sistem data klaster, serta diperoleh dari jurnal terkait. Data primer didapat Dinas Pariwisata dan Budaya (Disparbud), sedangkan data sekunder diperoleh dari website pemerintah seperti Kemenkeu, Kemenperin, BPS, Open Data Jabar, jurnal ilmiah, dan artikel terkait.

Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Penarikan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori dari Creswell (1998) yang merekomendasikan 6 sampai 25 *interview* untuk sampel yang homogen, dan juga teori dari Malterud et al (2016)) yakni untuk penelitian dengan homogenitas tinggi di antara populasi, maka 6-10 wawancara cukup representatif.

Metode pengolahan data pada penelitian adalah dengan salary survei, analisis statistik deskriptif, salary mapping, dan metode dua titik. Sedangkan untuk, pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Google Sheet dan Microsoft Excel 2019.

Pembahasan

Setelah hasil pengumpulan data, berikut merupakan rekapitulasi karakteristik umum 9 usaha kecil makanan dan minuman di Kabupaten Bandung Barat yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Tabel 3. Rekapitulasi Karakteristik Umum Usaha Kecil

Kode Usaha Kecil	Alamat	Produk	Tahun Berdiri	Jumlah Tenaga Kerja	Omset Tahunan (Rp Juta)	Total Aset (Rp Juta)
UKBB1	Cikole, Kec. Lembang	Makanan sunda,	2014	17	2400	1000
UKBB2	Jayagiri, Kec. Lembang	Makanan barat, Kopi Bebek dan ayam bakar	2016	18	1680	800
UKBB3	Cihideung, Kec. Parongpong	Makanan sunda dan jus	2019	9	864	250
UKBB4	Cikole, Kec. Lembang	Makanan sunda	2022	16	1920	1000
UKBB5	Gudangkahuripan, Kec. Lembang	Makanan sunda	2021	11	1440	1000
UKBB6	Cigugur Girang, Kec. Parongpong	Kopi dan <i>snacks</i>	2017	6	600	300
UKBB7	Jayagiri, Kec. Lembang	Kopi dan <i>snacks</i>	2020	8	720	200
UKBB8	Langensari, Kec. Lembang	Kopi dan <i>pastry</i>	2022	8	960	500
UKBB9	Cihideung, Kec. Parongpong	<i>Wedding Venue, Buffet</i>	2022	11	1200	1000

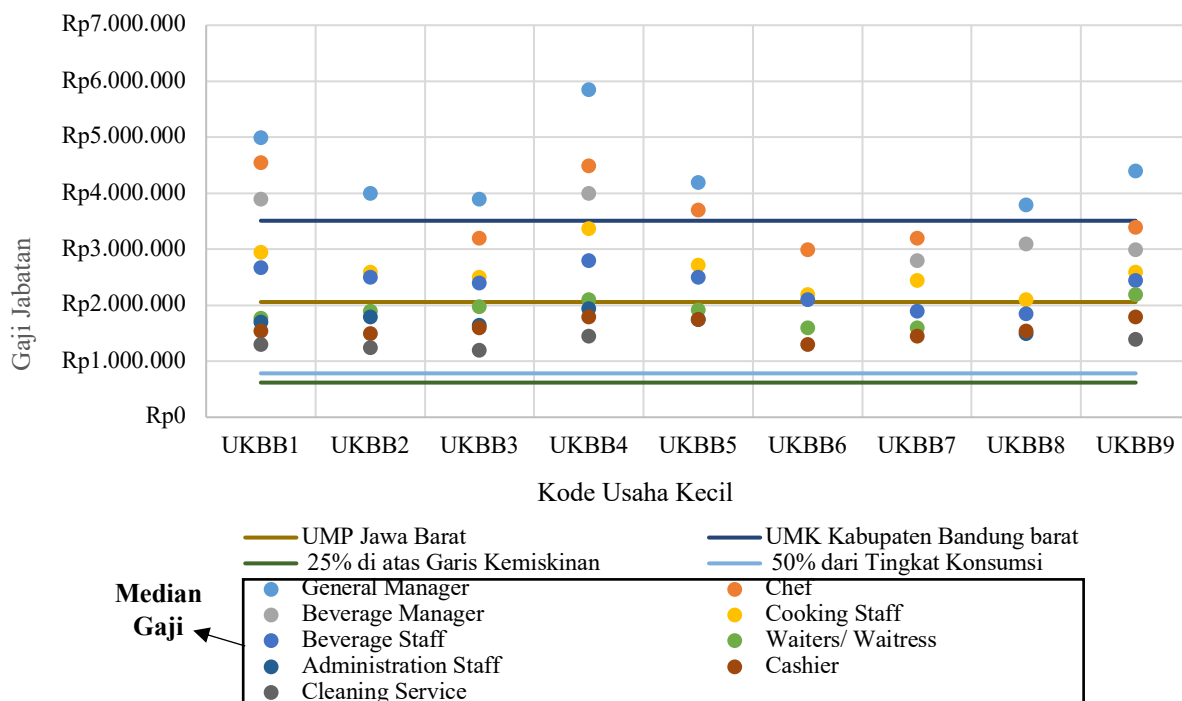
(referensi: Data diolah 2024)

Pada Tabel 3, dapat dilihat wilayah sampel berada di sekitar Kecamatan Lembang dan Kecamatan Parongpong yang merupakan bagian dari zona wisata Bandung Barat (Disparbud KBB,

2014). Produk yang dijual kebanyakan yaitu makanan sunda, kopi, dan *snacks*. Omset Tahunan berkisar Rp600 juta hingga Rp2,4 miliar, menunjukkan bahwa sampel termasuk dalam kriteria usaha kecil menurut UU No.20 Tahun 2008.

Lalu dilakukan *Salary survey* dengan melibatkan 9 usaha kecil di bidang makanan dan minuman di Kabupaten Bandung Barat, menghasilkan total 104 data karyawan dengan berbagai jabatan atau *job title*. Analisis jabatan dilakukan untuk mengetahui *critical positions* dengan melihat deskripsi tanggung jawab setiap posisi. Setelah data deskripsi pekerjaan dihimpun, dilakukan penyusunan ulang *job title* dengan mengelompokkan posisi dengan tanggung jawab serupa sesuai dengan standar industri restoran dari National Restaurant Association dan modus untuk menentukan jabatan yang *critical*. Dari hasil penyusunan ulang ini, diidentifikasi 9 *critical positions* yang melibatkan 93 karyawan. *Critical positions* ini adalah jabatan yang sering muncul dalam salary survey dan memiliki fungsi penting, sehingga dapat menjadi rekomendasi *job title* dalam membangun usaha restoran.

Berikut yang disajikan pada gambar 1 adalah rekapitulasi salary survey 9 usaha kecil yang dibandingkan dengan beberapa indikator penting yaitu, Upah Minimum Kabupaten Bandung Barat, Upah Minimum Provinsi Jawa Barat, 50% Tingkat Konsumsi masyarakat Jawa barat, dan 25% di atas Garis Kemiskinan Jawa Barat.



Gambar 3. Rekapitulasi Perbandingan antar Usaha Kecil dengan UMP, GK, TK Jawa Barat dan UMK Kabupaten Bandung Barat (referensi: Data diolah 2024)

Berdasarkan gambar 1, bahwa semua jabatan *general manager* di setiap usaha kecil berada di atas UMK Bandung Barat, dan untuk jabatan *chef* median gaji UKBB1, UKBB4, dan UKBB 5 sudah di atas UMK Bandung Barat, namun 6 usaha kecil lainnya masih di bawah dari UMK Bandung Barat. Untuk jabatan *beverage manager* terdapat UKBB1 dan UKBB 4 yang sudah di atas UMK Bandung Barat, namun usaha kecil lainnya masih di bawah UMK. Semua jabatan *cooking staff* di sampel usaha kecil sudah di atas UMP Jawa Barat dan hampir semua jabatan *beverage staff* berada di atas UMP Jawa Barat, kecuali UKBB7 dan UKBB8. Untuk jabatan *waiters* terdapat UKBB4 dan UKBB 9 yang sudah di atas UMP Jawa Barat. Untuk jabatan lainnya seperti *administration staff*, *cashier*, dan *cleaning*

service masih di bawah UMP Jawa Barat, namun semua jabatan sudah di atas dari UMP Jawa Barat. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa median gaji untuk jabatan *general manager*, *chef*, dan *beverage manager* sudah sangat baik, karena telah melebihi ketentuan UMK Bandung Barat. Lalu untuk jabatan *cooking staff* dan *beverage staff* termasuk kategori baik, karena sudah mengikuti ketentuan UMP Jawa Barat. Sedangkan untuk jabatan *waiters*, *administration staff*, *cashier*, dan *cleaning service* termasuk kategori cukup baik walaupun di bawah ketentuan UMP Jawa Barat namun sudah di atas 50% Tingkat Konsumsi Jawa Barat dimana hal tersebut telah sesuai dengan PP No.36 Tahun 2021.

Untuk mengetahui perbandingan level gaji dari masing-masing jabatan dari 9 usaha kecil yang diteliti dengan usaha kecil lainnya, maka dilakukan perbandingan *internal salary survey* dengan *Median salary external* dari platform penyedia lowongan pekerjaan yaitu Indeed, Kitalulus, dan Jobstreet yang berada di wilayah Kabupaten Bandung Barat atau wilayah terdekatnya yaitu Kota Bandung. Ketiga platform ini dipilih untuk membandingkan gaji internal dan eksternal dengan jabatan yang serupa. Hasil perbandingan antara *internal* dan *external salary survey* dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Perbandingan *Internal* dan *external salary survey*

<i>Job Title</i>	<i>Min. Salary (Rp)</i>	<i>Median Internal Salary (Rp)</i>	<i>Max Salary (Rp)</i>	<i>Median External Salary (Rp)</i>
<i>General Manager</i>	3.800.000	4.200.000	5.850.000	5.100.000
<i>Chef</i>	3.000.000	3.400.000	4.550.000	4.975.000
<i>Beverage Manager</i>	2.800.000	3.100.000	4.000.000	4.000.000
<i>Cooking Staff</i>	2.100.000	2.600.000	3.500.000	2.223.149
<i>Beverage Staff</i>	1.850.000	2.500.000	2.850.000	2.253.031
<i>Waiters/ Waitress</i>	1.600.000	1.925.000	2.350.000	2.400.000
<i>Administration Staff</i>	1.500.000	1.725.000	1.950.000	1.832.702
<i>Cashier</i>	1.300.000	1.575.000	1.800.000	1.800.000
<i>Cleaning Service</i>	1.200.000	1.300.000	1.450.000	1.500.000

(referensi: Data diolah 2024)

Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa mayoritas *median internal salary survey* lebih rendah dibandingkan dengan hasil *median external salary survey* dari platform lowongan pekerjaan. Hanya median gaji *cooking staff* dan *beverage staff* yang lebih tinggi dari hasil media external salary survey. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan masih belum kompetitif dibandingkan dengan nilai kompensasi di pasar.

Dalam menyusun struktur dan skala upah yang baru dengan menggunakan metode dua titik, terdapat beberapa langkah yang perlu diikuti,

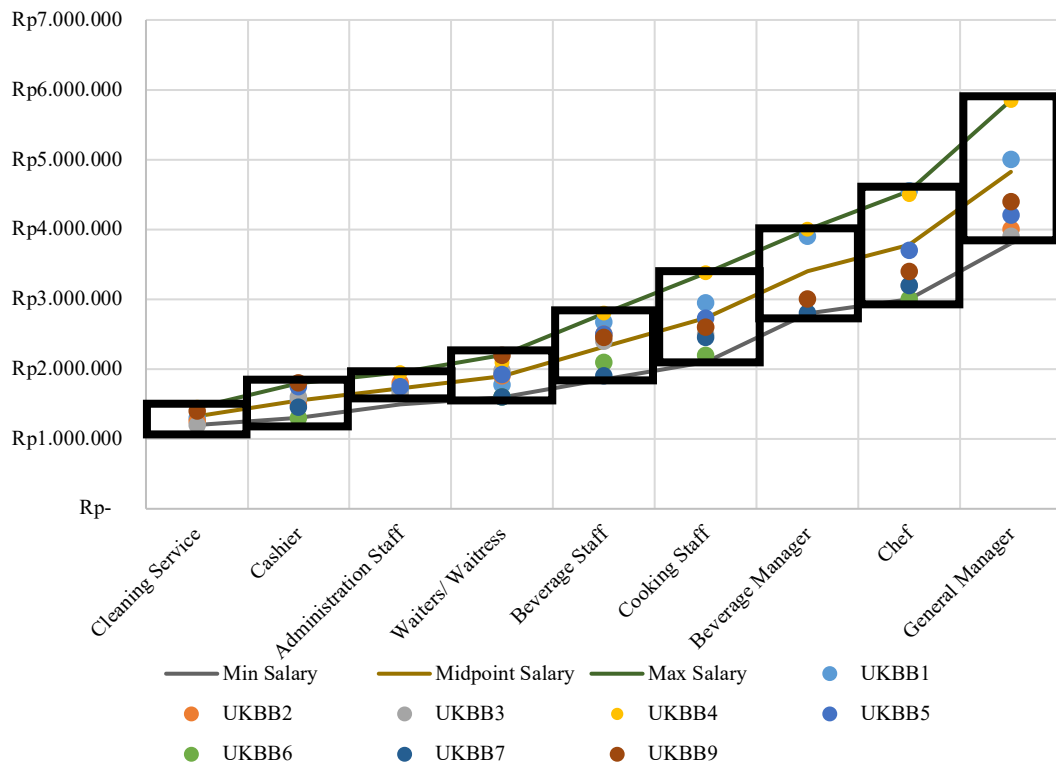
1. Penyusunan daftar jabatan dan upah, yang mencakup kolom nomor urut, jabatan, dan besaran upah yang diterima oleh pekerja. Daftar ini harus disusun dengan mengurutkan jabatan dari yang memiliki upah terendah hingga yang tertinggi.
2. Penentuan kelas jabatan dan kluster jabatan, yaitu posisi-posisi yang memiliki persyaratan, tugas, dan tanggung jawab yang serupa dapat dikelompokkan ke dalam satu kelas. Hasil analisis jabatan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa jabatan-jabatan yang diidentifikasi dari *salary survey* dapat dikelompokkan menjadi 9 kelas dan dibagi menjadi tiga kluster yaitu *staff*, *supervisory*, dan *managerial*.
3. Analisis Pemetaan Gaji (*Salary Mapping*), yaitu dilakukan untuk mengetahui apakah struktur gaji aktual sudah sesuai dengan kaidah rentang (*spread*) dan *mid-to-mid*. Jika ditemukan ketidakseimbangan akan dilakukan penyesuaian. Hasil *salary mapping* disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. *Salary Mapping* Sebelum Pembinaan

Kluster	Kelas	Jabatan	Min. Salary (Rp)	Midpoint (Rp)	Max. Salary (Rp)	Mid to Mid	Spread
Managerial	9	General Manager	3.800.000	4.825.000	5.850.000	28%	54%
Supervisory	8	Chef	3.000.000	3.775.000	4.550.000	11%	52%
	7	Beverage Manager	2.800.000	3.400.000	4.000.000	24%	43%
Staff	6	Cooking Staff	2.100.000	2.737.500	3.375.000	18%	61%
	5	Beverage Staff	1.850.000	2.325.000	2.800.000	22%	51%
	4	Waiters/ Waitress	1.600.000	1.900.000	2.200.000	10%	38%
	3	Administration Staff	1.500.000	1.725.000	1.950.000	11%	30%
	2	Cashier	1.300.000	1.550.000	1.800.000	17%	38%
	1	Cleaning Service	1.200.000	1.325.000	1.450.000		21%

(referensi: Data diolah 2024)

Kondisi eksisting pada Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak ada peningkatan yang sistematis pada *spread* seiring dengan kenaikan kelas jabatan, seperti pada jabatan *cooking staff* yang memiliki *spread* paling tinggi jika dibandingkan dengan jabatan tertinggi yaitu *general manager*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur dan skala upah sebelum pembinaan masih belum optimal. Selanjutnya pada gambar 4 disajikan representasi visual dari struktur dan skala upah eksisting.



Gambar 4. Struktur dan Skala Upah Sebelum Pembinaan (referensi: Data diolah 2024)

Gambar 4 menunjukkan kondisi struktur dan skala upah eksisting yang masih tidak teratur, hal tersebut dapat terjadi karena ketidaksesuaian dengan peraturan PERMENAKER No.1 Tahun 2017. Hal tersebut diperlukan pembenahan struktur dan skala upah agar lebih ideal.

Dalam menyusun struktur dan skala upah yang ideal menggunakan metode dua titik terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu pemilihan *spread* dan *midpoint*. Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai upah tengah (*midpoint*) untuk setiap golongan. Pertama, perlu ditetapkan upah tengah bawah dan atas. *Midpoint* jabatan terbawah didapatkan dari $Midpoint = \frac{Min+Max}{2}$ gaji jabatan terbawah (*cleaning service*), sedangkan *midpoint* jabatan teratas diperoleh dari $Midpoint = \frac{Min+Max}{2}$ gaji jabatan teratas (*general manager*). Perhitungan menunjukkan bahwa *midpoint* terbawah untuk *cleaning service* (kelas 1) adalah Rp1.325.000 dan *midpoint* teratas untuk *general manager* (kelas 9) adalah Rp4.825.000.

Jika *midpoint* terbawah dan *midpoint* teratas telah ditentukan. langkah selanjutnya adalah menentukan nilai tengah lain menggunakan persamaan garis lurus $Y = a + b(x)$ melalui perhitungan berikut:

$$\begin{aligned} \text{Persamaan 1 (titik A) : } X1 &= \text{Golongan Jabatan} = 1 \\ Y1 &= \text{Upah tengah bawah} = \text{Rp1.325.000} \\ \text{Persamaan 2 (titik B) : } X9 &= \text{Golongan Jabatan} = 9 \\ Y9 &= \text{upah tengah atas} = \text{Rp4.825.000} \end{aligned}$$

Menghitung nilai b:

$$\begin{aligned} \text{Persamaan 2 (titik B) : } \text{Rp4.825.000} &= a + b(9) \\ \text{Persamaan 1 (titik A) : } \text{Rp1.325.000} &= a + b(1) \\ \text{Rp3.500.000} &= b(8) \\ b &= \text{Rp437.500} \end{aligned}$$

Menghitung nilai a dengan memasukkan nilai b (Rp437.500) pada persamaan 1:

$$\begin{aligned} \text{Persamaan 1 (titik A) : } \text{Rp1.325.000} &= a + \text{Rp437.500}(1) \\ a &= \text{Rp1.325.000} - \text{Rp437.500} \\ a &= \text{Rp887.500} \end{aligned}$$

Dengan diperolehnya nilai a dan b melalui perhitungan di atas, maka nilai *midpoint* pada kelas 2-8 dapat dihitung. Berikut adalah hasil perhitungan seluruh *midpoint* yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. *Midpoint* seluruh kelas

Kelas (x)	Persamaan	a	b	b(x)	<i>Midpoint</i> a + b (x)
1	$Y = a + b (1)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp437.500	Rp1.325.000
2	$Y = a + b (2)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp875.000	Rp1.762.500
3	$Y = a + b (3)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp1.312.500	Rp2.200.000
4	$Y = a + b (4)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp1.750.000	Rp2.637.500
5	$Y = a + b (5)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp2.187.500	Rp3.075.000
6	$Y = a + b (6)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp2.625.000	Rp3.512.500
7	$Y = a + b (7)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp3.062.500	Rp3.950.000
8	$Y = a + b (8)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp3.500.000	Rp4.387.500
9	$Y = a + b (9)$	Rp887.500	Rp437.500	Rp3.937.500	Rp4.825.000

(referensi: Data diolah 2024)

Berdasarkan Tabel 6 telah dilakukan perhitungan *midpoint* menggunakan rumus persamaan garis lurus pada setiap kelas atau jabatan. Setelah *midpoint* pada setiap kelas diketahui, selanjutnya

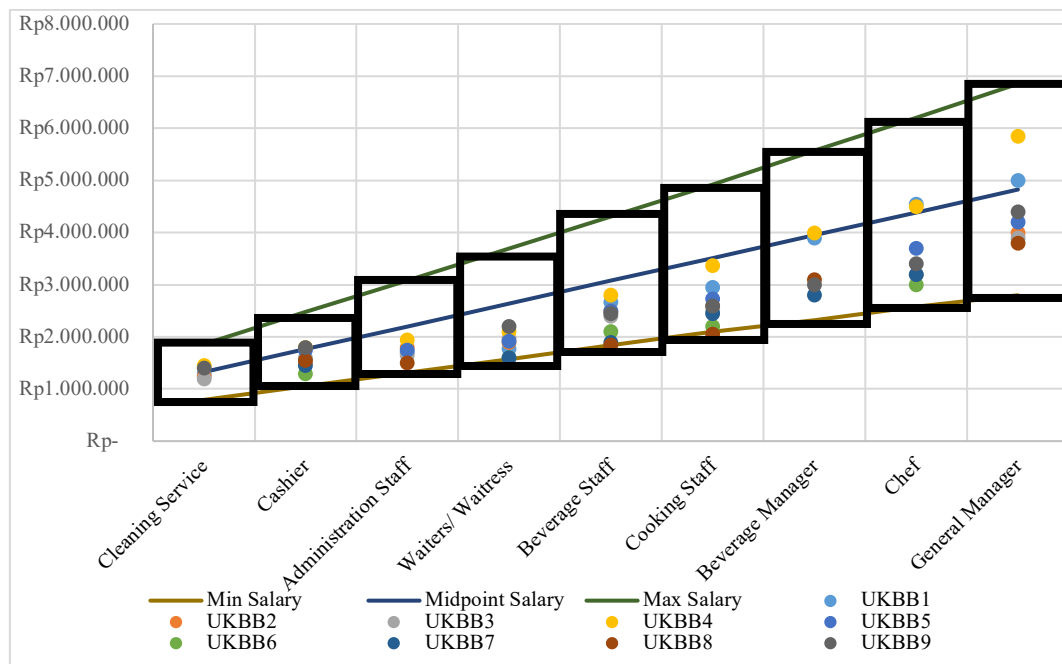
adalah melakukan proses pembenahan Struktur dan Skala Upah. Hasil dari Struktur dan Skala Upah baru akan dijelaskan pada Tabel 7.

Tabel 7. Struktur dan Skala Upah Rekomendasi

Kluster	Kelas	Jabatan	Min. Salary (Rp)	Midpoint (Rp)	Max. Salary (Rp)	Mid to Mid	Spread
Managerial	9	General Manager	2.797.101	4.825.000	6.852.899	9.97%	145%
	8	Chef	2.580.882	4.387.500	6.194.118	11.08%	140%
Supervisory	7	Beverage Manager	2.323.529	3.950.000	5.576.471	12.46%	140%
	6	Cooking Staff	2.097.015	3.512.500	4.927.985	14.23%	135%
Staff	5	Beverage Staff	1.835.821	3.075.000	4.314.179	16.59%	135%
	4	Waiters/Waitress	1.574.627	2.637.500	3.700.373	19.89%	135%
	3	Administration Staff	1.313.433	2.200.000	3.086.567	24.82%	135%
	2	Cashier	1.052.239	1.762.500	2.472.761	33.02%	135%
	1	Cleaning Service	791.045	1.325.000	1.858.955		135%

(referensi: Data diolah 2024)

Pada Tabel 7 didapatkan hasil yang paling ideal untuk dijadikan struktur dan skala upah rekomendasi, hal tersebut dikarenakan nilai *spread* meningkat secara sistematis seiring dengan kluster dan kelas jabatan dan nilai *spread* juga lebih besar dari *mid to mid*. Besaran dari *spread* yang sesuai didapatkan melalui beberapa kali percobaan ulang. Dengan melalui berbagai percobaan ulang, didapatkan nilai *spread* 130% untuk level *staff*, 140% untuk level *supervisory*, dan 145% untuk level *managerial*. Visualisasi struktur dan skala upah rekomendasi disajikan pada gambar 5.



Gambar 5. Struktur dan Skala Upah Rekomendasi (referensi: Data diolah 2024)

Struktur dan skala upah yang direkomendasikan pada gambar dapat dijadikan acuan bagi pemilik usaha kecil dalam menentukan gaji karyawan. Dalam penyesuaian gaji aktual dengan gaji pada

struktur dan skala upah yang direkomendasikan terdapat 3 status yaitu *underpaid* yang berarti kondisi masih di bawah rentang gaji pada kelas jabatan, *inpaid* yang berarti kondisi sudah berada di dalam rentang gaji pada kelas jabatan, *overpaid* yang berarti kondisi berada di atas rentang gaji pada kelas jabatan.

Seluruh gaji aktual usaha kecil sudah berada pada kondisi *inpaid*. sehingga usaha kecil tidak harus menambah biaya operasional untuk gaji karyawan. Usaha kecil hanya perlu menyesuaikan SSU eksisting selaras dengan SSU rekomendasi menggunakan metode dua titik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan. dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut, Hasil median gaji *internal salary survey* menunjukkan bahwa terdapat 7 jabatan dengan nilai median lebih rendah dibandingkan median gaji dari *external salary survey* yang diperoleh melalui *platform* lowongan pekerjaan. Hanya jabatan *cooking staff* dan *beverage staff* yang memiliki median gaji lebih tinggi dibandingkan median gaji eksternal. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang diberikan oleh usaha kecil masih belum kompetitif jika dibandingkan dengan standar kompensasi yang berlaku di pasar di wilayah dan bidang yang serupa. Dari hasil *salary survey* 9 usaha kecil sektor makanan dan minuman yang diteliti. usaha UKBB4 adalah yang paling unggul berdasarkan kompensasi tertinggi terbanyak di antara usaha kecil yang lainnya. yaitu 7 dari 9 jabatan gaji tertinggi. Sementara usaha kecil yang kurang berkompetisi dengan usaha kecil lainnya adalah UKBB8. Job title yang melebihi UMP hanya 3 dari 6 jabatan (50%). Berdasarkan hasil perbandingan gaji internal dan eksternal. 7 jabatan masih di bawah dari gaji external. Berdasarkan pembenahan struktur dan skala upah dengan metode dua titik. upah eksisting karyawan dari 10 usaha kecil sektor kuliner mencapai kondisi *in-paid* pada *spread* 135% - 140% - 145%. Kondisi mid to mid dan *spread* sudah mencapai keadaan ideal.

Daftar Pustaka

- Asian Development Bank. (2023). Asia Small and Medium-Sized Enterprise Monitor 2023. In *Country and Regional Reviews: Vol. I* (Issue October). <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/646146/asia-sme-monitor-2020-volume-1.pdf>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Jumlah Perjalanan Wisatawan Nusantara Menurut Provinsi Tujuan (Perjalanan), 2019-2023*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjIwMSMy/jumlah-perjalanan-wisatawan-nusantara-menurut-provinsi-tujuan--perjalanan-.html>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). *The Compensation Handbook Fifth Edition: A State of The Art Guide to Compensation Strategy and Design*. The McGraw-Hill Companies. <https://doi.org/10.1036/0071496750>
- BKPM. (2020). *KLASIFIKASI BAKU LAPANGAN USAHA INDONESIA (KBLI)*. OSS.Go.Id. <https://oss.go.id/informasi/kbli-detail/175298a6-1df9-4c76-b7b3-768ea28b20e3>
- BPS Jawa Barat. (2024a). *Garis Kemiskinan Menurut Kab/Kota (Rupiah/Perkapita/Perbulan), 2019-2023*. <https://jabar.bps.go.id/indicator/23/411/1/garis-kemiskinan-menurut-kab-kota.html>
- BPS Jawa Barat. (2024b). *Jumlah Kunjungan Wisatawan Ke Objek Wisata (Orang), 2021-2023*.

Jabar.Bps.Go.Id. <https://jabar.bps.go.id/indicator/16/220/1/jumlah-kunjungan-wisatawan-ke-objek-wisata.html>

BPS Kabupaten Bandung Barat. (2023). *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bandung Barat Menurut Lapangan Usaha*. Bandung: bandungbaratkab.Bps.Go.Id. <https://bandungbaratkab.bps.go.id/publication/2023/04/05/dbcbfae3a0c9aeb46f19e397/produk-domestik-regional-bruto-kabupaten-bandung-barat-menurut-lapangan-usaha-2018-2022.html>

CEIC Data. (2024). *Consumer Price Index (CPI) Growth*. CEIC. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/consumer-price-index-cpi-growth>

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. In *Sage Publication*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00177>

Databoks. (2024). *Pengeluaran per Kapita Penduduk Indonesia pada Maret 2023*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/10/23/ini-pengeluaran-per-kapita-penduduk-indonesia-pada-maret-2023>

Disparbud KBB. (2014). *Kajian Pariwisata Budaya Dalam Mendukung Pengembangan Destinasi Wisata di KBB*. In *Integrated Research*.

Kartika, L., & Indrawan, D. (2020). Designing Compensation System for Culinary Business: The Case of Bogor City, West Java Province, Indonesia. *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*, 116–119. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200514.026>

Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2017). *Permenaker No 01 th 17, Tentang Struktur Skala Upah*. https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/susu.pdf

Kementerian Perdagangan RI. (2023). *Perkembangan Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulan II 2023*.

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, 14th Edition*. Pearson. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>

Mujanah, S. (2020). Manajemen Kompensasi. In *Manajemen kompensasi / Dr. M. Kadarisman* (Vol. 3).

Mustikarini, C. N., Rahmah, E. M., Wijaya, J., Putra, S. D., Triany, N. A., & Ikawidjaja, N. (2023). Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Karyawan PT. XYZ (Studi pada Penerapan Strategic Holding Pejabat Eselon 3). *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(3), 398–414. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i3.286>

Pemerintah Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008* (Issue 1).

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang*

Pengupahan. https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/PP362021.pdf

Waskito, L. L., K, T. A., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang PT. Mentari Indonesia Jakarta. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 06, 201–216.

World Bank. (2023). *GDP Growth (Annual %) Indonesia*. World Bank Group. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ID>