

Analisis dan Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis *Job Value* pada Sekolah XYZ di Kabupaten Bogor

Analysis and Design of a Job ValueBased Compensation System at XYZ School in Bogor Regency

Vanessa Azzahra Latief*

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor E-mail:
azzahravanessa@apps.ipb.ac.id

Furqon Syarief Hidayatulloh

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor E-mail:
furqonhi@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

Developing quality education is the key to preparing Indonesia's golden generation in 2045. The study aimed to analyze the teacher compensation system using the job value method and provide recommendations for an ideal compensation system. Methods used included descriptive analysis, point system method, job grading, salary mapping, and adjustments using adhered and overlapping methods. Primary data were obtained through interviews with the Principal and Head of Human Resources, and questionnaires to gather information on teachers' salaries, compensation factors, and job weightings. Secondary data came from relevant literature, official websites, books, articles, theses, and journals. The results showed that 66.67 percent of teachers at XYZ School receive salaries below the Bogor Regency Minimum Wage. The established compensation factors include education, work experience, communication skills, conceptual thinking, initiative, physical effort, independence of action, complexity, decision making, and impact. The recommended compensation system is the overlapping method with a total cost of Rp191,081,538.00, which is more efficient than the adhered method. Implementing this ideal compensation system is expected to improve the welfare and performance of teachers at XYZ School.

Keywords: *Compensable factor, compensation system, job value, salary.*

ABSTRAK

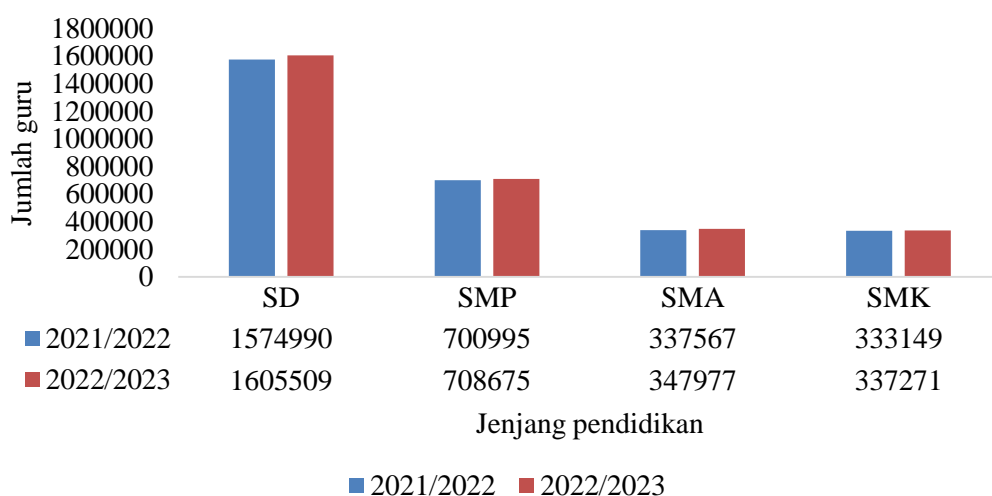
Pembangunan pendidikan yang berkualitas adalah kunci dalam mempersiapkan generasi emas Indonesia 2045. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem kompensasi guru menggunakan metode job value dan memberikan rekomendasi perbaikan sistem kompensasi yang ideal. Metode yang digunakan meliputi analisis deskriptif, point system method, job grading, salary mapping, serta penyesuaian melalui metode adhered dan overlapping. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Sekolah dan Kepala Bidang Sumber Daya Manusia, serta angket untuk informasi gaji guru, faktor kompensasi, dan pembobotan jabatan. Data sekunder berasal dari literatur, situs resmi, buku, artikel, skripsi, tesis, dan jurnal terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 66,67 persen guru di Sekolah XYZ menerima gaji di bawah Upah Minimum Kabupaten Bogor. Faktor-faktor kompensasi yang ditetapkan meliputi pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan berkomunikasi, pemikiran konseptual, inisiatif, usaha fisik, kebebasan bertindak, kompleksitas, pengambilan keputusan, dan dampak. Sistem kompensasi yang direkomendasikan adalah metode overlapping dengan total biaya Rp191.081.538,00, yang lebih efisien dibandingkan metode adhered. Implementasi sistem kompensasi yang ideal ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja guru di Sekolah XYZ.

Kata kunci: Faktor kompensasi, gaji, *job value*, sistem kompensasi.

***Corresponding author**

PENDAHULUAN

Sektor pendidikan memiliki peran yang krusial dalam menjamin kelangsungan dan kemajuan sebuah negara. Pendidikan tak hanya berperan sebagai media untuk mewariskan budaya, tetapi juga memiliki potensi untuk menciptakan transformasi serta kemajuan dalam kehidupan bangsa. Keberhasilan dalam program pendidikan akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan pembangunan nasional (Maki *et al.*, 2022). Guru merupakan tenaga profesional yang memiliki tanggung jawab dalam mendidik dan mengajar peserta didik berdasarkan pengalaman yang telah dimiliki, baik dalam lingkungan formal maupun nonformal (Kompri, 2015). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023), dalam skala nasional jumlah guru di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berjumlah 2.999.432 guru.



Gambar 1. Jumlah guru menurut jenjang pendidikan, tahun ajaran 2021/2022 dan 2022/2023 (BPS, 2023)

Pada Gambar 1 dijelaskan bahwa pada tahun ajaran 2022/2023, terjadi peningkatan jumlah guru di setiap jenjang pendidikan. Terjadi peningkatan jumlah guru sebesar 1,94 persen pada jenjang SD, 1,10 persen pada jenjang SMP, 3,08 persen pada jenjang SMA, dan 1,24 persen pada jenjang SMK.

Tabel 1. Jumlah guru di bawah kementerian pendidikan dan kebudayaan menurut provinsi tahun ajaran 2017/2018 - 2022/2023

| Provinsi | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Jawa Barat | 366.386 | 369.645 | 396.958 | 416.210 | 401.275 | 409.501 |
| Jawa Timur | 340.094 | 334.417 | 349.608 | 362.189 | 349.294 | 350.835 |
| Jawa Tengah | 302.280 | 295.785 | 315.054 | 331.370 | 315.358 | 316.867 |
| Sumatera Utara | 180.175 | 180.297 | 193.802 | 204.003 | 195.866 | 200.321 |
| Sulawesi Selatan | 117.902 | 116.923 | 123.752 | 128.059 | 124.884 | 117.596 |
| Sumatera Selatan | 99.154 | 99.292 | 104.158 | 108.144 | 107.562 | 110.404 |
| Nusa Tenggara Timur | 91.930 | 92.718 | 100.357 | 105.862 | 103.801 | 109.780 |
| Banten | 93.862 | 94.503 | 101.253 | 105.921 | 104.188 | 106.839 |
| Lampung | 92.039 | 93.712 | 100.462 | 103.849 | 101.609 | 104.172 |
| Aceh | 87.686 | 86.996 | 90.177 | 94.504 | 91.263 | 93.325 |

Sumber: BPS (2023)

Berdasarkan Tabel 1 dijelaskan bahwa Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah guru terbanyak pada tahun ajaran 2022/2023, yakni sebanyak 409.501

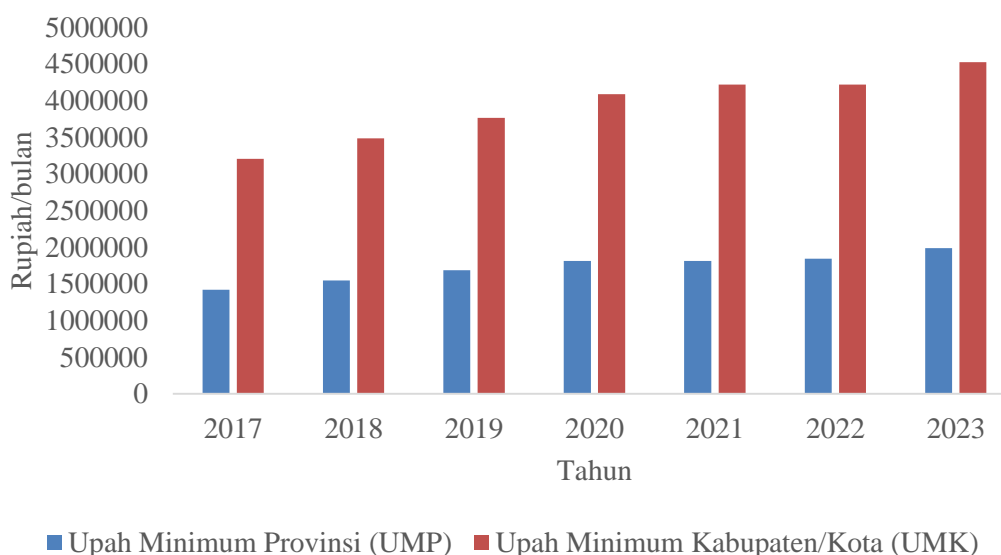
guru. Di samping itu, sepuluh Kabupaten/Kota teratas dengan jumlah guru terbanyak di Jawa Barat tahun ajaran 201/2018 - 2022/2023 dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah guru di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menurut kabupaten/kota di Jawa Barat tahun ajaran 2017/2018 - 2022/2023

| Kabupaten/Kota | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Bogor | 29.238 | 34.465 | 33.831 | 39.951 | 38.751 | 39.882 |
| Bandung | 28.661 | 24.660 | 25.353 | 28.178 | 26.875 | 27.684 |
| Bekasi | 21.257 | 22.993 | 21.042 | 26.184 | 26.395 | 27.235 |
| Garut | 15.942 | 22.276 | 23.296 | 25.000 | 24.036 | 23.891 |
| Kota Bekasi | 19.587 | 20.649 | 17.438 | 23.151 | 22.432 | 22.683 |
| Kota Bandung | 17.074 | 22.938 | 20.568 | 23.740 | 22.286 | 22.276 |
| Cianjur | 16.389 | 19.600 | 21.174 | 22.165 | 21.056 | 21.425 |
| Karawang | 12.831 | 15.781 | 16.628 | 18.089 | 17.926 | 18.586 |
| Sukabumi | 19.512 | 16.116 | 17.469 | 18.375 | 17.766 | 18.555 |
| Cirebon | 13.816 | 16.493 | 17.554 | 18.671 | 17.648 | 18.282 |

Sumber: BPS (2023)

Kabupaten Bogor memiliki ibu kota Kabupaten yang terletak di Kecamatan Cibinong. Selain menjadi pusat pemerintahan dan pusat administratif Kabupaten Bogor, Kecamatan Cibinong juga merupakan Kecamatan yang memiliki jumlah guru terbanyak di Kabupaten Bogor pada tahun ajaran 2022/2023 yakni sebanyak 3.665 guru. Data ini menunjukkan bahwa Kecamatan Cibinong memiliki tantangan tersendiri dalam manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tepatnya pada pasal 14 ayat 1 (a) dikatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial. Kesejahteraan seorang guru dapat dinilai dari besarnya kompensasi yang diperoleh. Kompensasi memegang peranan penting, mulai dari menarik, mempertahankan, memotivasi, hingga menentukan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan (Mabaso & Dlamini, 2017).



Gambar 2. UMP Jawa Barat dan UMK Kabupaten Bogor tahun 2017 – 2023 (BPS, 2023)

Rata-rata kenaikan UMP Jawa Barat mencapai 5,81 persen, sedangkan UMK Kabupaten Bogor mengalami kenaikan rata-rata sebesar 5,95 persen per tahun. Namun,

hal ini tidak berlaku pada rata rata upah guru. Menurut laporan Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor 2023, rata-rata upah bersih pada sektor pendidikan di Kabupaten Bogor yaitu sebesar Rp3.773.451. Sementara UMK Kabupaten Bogor adalah Rp4.520.212. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa masih banyak guru di Kabupaten Bogor yang menerima kompensasi di bawah upah minimum. Sekolah XYZ merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan yang berlokasi di Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Lembaga pendidikan ini berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan memiliki akreditasi A yang menandakan mutu pendidikan yang tinggi, serta memiliki komitmen untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar yang efektif, profesional, dan proporsional. Namun, Sekolah XYZ belum menerapkan sistem kompensasi ideal dan belum memenuhi standar, terutama dalam standar besaran upah minimum.

Sekolah XYZ belum menerapkan faktor-faktor yang menjadi dasar dalam perancangan dan penetapan sistem kompensasi (*compensable factor*). Berdasarkan observasi awal, diketahui bahwa terdapat 66,67 persen guru di Sekolah XYZ masih menerima gaji dibawah Upah Minimum Kabupaten Bogor. Jumlah ini dinilai tinggi, dan memerlukan tindakan perbaikan agar mencapai kondisi sistem kompensasi yang ideal dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru. Hal ini sejalan dengan harapan pimpinan Sekolah XYZ yang mendukung upaya perbaikan berkelanjutan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil analisis dan perancangan sistem kompensasi ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi sektor pendidikan dalam menetapkan kompensasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan masing-masing pekerjaan.

Tinjauan Pustaka

Guru

Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Guru merupakan seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas pendidikan siswa, menjadi inisiator, pengarah, dan penggerak utama dalam proses pembelajaran. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada guru, yang menjadi tumpuan dan harapan peserta didik (Kompri, 2015).

Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang karyawan terima sebagai hasil dari pekerjaan mereka (Dessler, 2017). Menurut Martocchio (2019), kompensasi terbagi menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Bentuk kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Bentuk kompensasi finansial langsung berupa bayaran yang diterima karyawan dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus, sedangkan bentuk kompensasi finansial tidak langsung berupa imbalan atau penghargaan dalam bentuk finansial kepada karyawan secara tidak langsung, seperti tunjangan, uang cuti, dan asuransi kesehatan. Sementara itu bentuk kompensasi non finansial berupa unsur jenis pekerjaan serta lingkungan pekerjaan. Menurut (Mondy & Martocchio, 2016) terdapat tiga bentuk sistem penggajian yang dapat diterapkan oleh perusahaan, diantaranya *pay for position*, *pay for people*, dan *pay for performance*.

1. *Pay for People*, merupakan sistem penggajian yang mengacu pada keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan untuk melakukan berbagai pekerjaan dengan efektif

2. *Pay for Position*, merupakan sistem penggajian berdasarkan standar dan ketentuan yang berlaku pada jabatan atau posisi karyawan
3. *Pay for Performance*, merupakan sistem penggajian kepada karyawan berdasarkan kinerja yang dihasilkan terkait pekerjaan mereka.

Evaluasi Jabatan

Menurut Torrington *et al.* (2014) evaluasi jabatan adalah sistem untuk menilai ukuran dan pentingnya setiap pekerjaan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Noe *et al.* (2016) mendefinisikan evaluasi jabatan sebagai sebuah prosedur administratif dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur dan menentukan nilai suatu jabatan (*job value*). *Job value* (nilai pekerjaan) merujuk pada nilai yang diberikan kepada suatu pekerjaan, baik dari segi kompensasi maupun kontribusi terhadap tujuan perusahaan (Gerhart, 2023).

Point System Method

Point system method adalah metode evaluasi jabatan dengan memberikan nilai numerik pada faktor-faktor pekerjaan tertentu. Hasil dari *point system method* adalah nilai total yang memberikan penilaian kuantitatif terhadap nilai relatif pekerjaan tersebut (Mondy & Martocchio, 2016). Organisasi menggunakan *point system method* untuk menentukan *compensable factor* yang mencerminkan karakteristik pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Setiap faktor diberi nilai poin yang sesuai dengan seberapa penting faktor tersebut bagi organisasi. Selanjutnya, setiap jabatan dievaluasi sesuai dengan faktor-faktor tersebut dan diberi poin yang sesuai. Jumlah poin ini kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan total poin jabatan, yang menunjukkan nilai jabatan bagi organisasi (Amos *et al.*, 2016).

Compensable Factor

Compensable factor adalah karakteristik pekerjaan yang dihargai oleh organisasi dan menjadi dasar kompensasi. Karakteristik ini bisa mencakup kompleksitas pekerjaan, kondisi kerja, pendidikan yang dibutuhkan, pengalaman yang diperlukan, serta tanggung jawab (Noe *et al.*, 2016). Menurut Korn Ferry (2017), metode *hay system* adalah metode untuk mengukur tingkat kompetensi pada suatu jabatan. Terdapat tiga faktor dalam *hay system* yang terdiri dari poin-poin kuantitatif yang diperoleh dari analisis spesifikasi jabatan serta uraian jabatan. Faktor-faktor tersebut adalah:

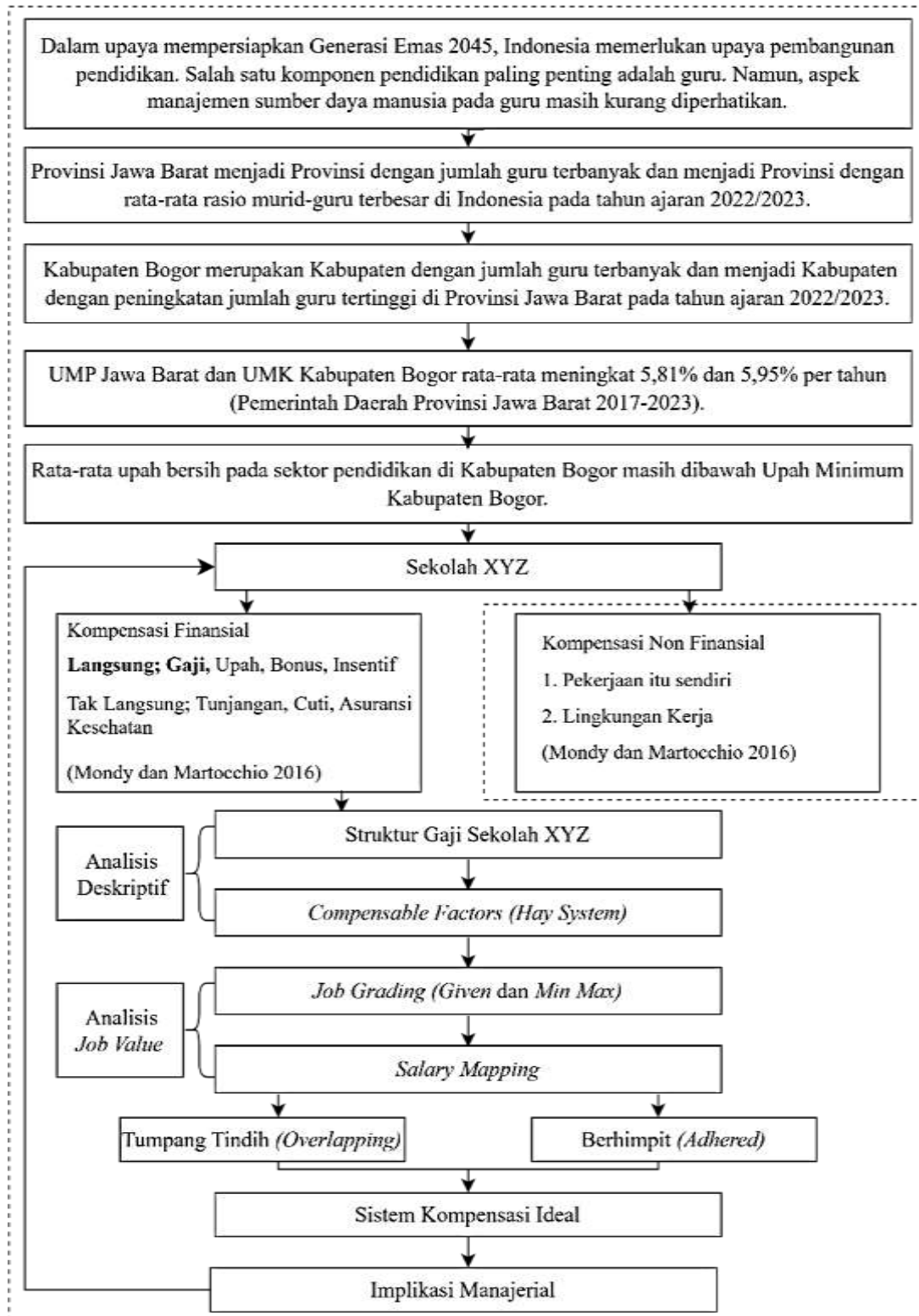
1. Faktor *Accountability*: Digunakan untuk mengukur jenis dan tingkat nilai yang diperhitungkan dalam pekerjaan.
2. Faktor *Know How*: Merupakan gabungan dari seluruh kemampuan atau keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang kompeten.
3. Faktor *Problem Solving*: Mengacu pada penerapan pengetahuan untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan menyelesaikan masalah.

Struktur Gaji

Menurut Steen *et al.* (2016) struktur gaji adalah kebijakan penggajian yang dihasilkan berdasarkan keputusan mengenai struktur pekerjaan dan tingkat gaji. Selanjutnya Noe *et al.* (2016) menyatakan bahwa struktur gaji merupakan gaji relatif dari berbagai struktur pekerjaan dan jumlah tingkat gaji yang dibayarkan. Struktur ini menyusun dan menetapkan tingkat gaji yang berbeda untuk setiap pekerjaan dengan nilai yang berbeda dan berdasarkan perbedaan kontribusi setiap karyawan. Penyusunan dan penetapan struktur gaji mempertimbangkan beberapa faktor, termasuk struktur organisasi, kebijakan perusahaan, masa kerja, pengetahuan, hingga kinerja karyawan. (Martocchio, 2015).

METODE PENELITIAN

Penyusunan analisis kompensasi di Sekolah XYZ menggunakan metode *job value* menghasilkan rancangan kompensasi ideal bagi guru. Kerangka pemikiran penelitian ini ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah XYZ, Cibinong, Bogor. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Sekolah dan Kepala Bidang Sumber Daya Manusia, serta angket untuk informasi gaji guru, faktor kompensasi, dan pembobotan jabatan. Data sekunder berasal dari literatur, situs resmi, buku, artikel, skripsi, tesis, dan jurnal terkait. Metode analisis meliputi analisis deskriptif, *point system method*, *job grading*, *salary mapping*, serta penyesuaian dengan metode *adhered* dan *overlapping*, menggunakan *software* Microsoft Excel.

Analisis Deskriptif

Metode analisis data yang diterapkan pada penelitian ini ialah metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan metode analisis data yang digunakan untuk menggambarkan maupun mendeskripsikan kumpulan data (Sinambela, 2014). Metode analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabel atau grafik setelah data dikumpulkan dan diolah menggunakan perhitungan statistik (A'yun *et al.*, 2023).

Point System Method

Dalam *point system method* (metode poin), penilai memberikan poin dalam bentuk angka untuk setiap *compensable factor* (faktor pekerjaan) tertentu. Jumlah dari nilai-nilai tersebut kemudian memberikan penilaian kuantitatif terhadap nilai relatif suatu pekerjaan (Mondy & Martocchio, 2016).

Job Grading

Metode *job grading* (pengelompokan jabatan) merupakan metode penyusunan suatu pekerjaan atau jabatan yang dikelompokkan ke dalam kategori atau klasifikasi tertentu (Susanto, 2023). Penerapan *job grading* berkaitan dengan tabel gaji yang menunjukkan data, informasi gaji, hingga kelas jabatan. *Job grading* (pengelompokan jabatan) dapat menggunakan dua metode, yakni metode *given system* serta metode *min max* dengan rumus:

a. Metode *Given System*

$$\text{Jarak antar grade} = \frac{\text{Nilai max} - \text{Nilai min}}{\text{Jumlah grade yang diinginkan}} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Jarak antar grade} = [(\text{Nilai min} \times 17,6\%) + \text{nilai dari grade selanjutnya}] \dots\dots\dots (2)$$

Salary Mapping

Analisis *salary mapping* (pemetaan gaji) dilakukan untuk mengidentifikasi nilai rata-rata (*average*), persentase rentang penyebaran (*range spread*), serta *mid to mid* gaji dari satu kelas jabatan dengan kelas jabatan lainnya (Triyono *et al.*, 2021). Berikut ini merupakan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan *salary mapping* untuk mendapatkan nilai rata-rata (*average*), nilai rentang sebaran (*range spread*), dan nilai *mid to mid*.

$$\text{a. } \text{Average} = \frac{\text{Total gaji pada suatu jabatan}}{\text{Total karyawan pada suatu jabatan}} \dots\dots\dots (3)$$

$$\text{b. } \text{Range Spread} = \frac{\text{Batas max gaji level jabatan} - \text{Batas min gaji level jabatan}}{\text{Batas minimum gaji}} \dots\dots\dots (4)$$

$$\text{c. } \text{Mid to Mid} = \frac{\text{Gaji Mid A} - \text{Gaji Mid B}}{\text{Gaji Mid b}} \dots\dots\dots (5)$$

Setelah mengidentifikasi hasil nilai *range spread* dan nilai *mid to mid*, langkah berikutnya yaitu membandingkan persentase antara keduanya. Struktur gaji yang ideal dicapai ketika *range spread* lebih besar dibandingkan dengan nilai *mid to mid*. Jika didapatkan hasil *range spread* lebih kecil dibandingkan nilai *mid to mid*, atau jika *range spread* lebih besar namun jaraknya terlalu jauh dan tidak relevan, maka diperlukan penyesuaian.

Adjustment

Menurut (Mondy & Martocchio, 2016) proses penyesuaian (*adjustment*) akan menghasilkan beberapa kondisi aktual terkait dengan penggajian, yaitu:

1. *Underpaid*, merupakan keadaan dimana gaji yang diterima kurang dari batas gaji minimum yang ditetapkan.
2. *In Paid*, merupakan keadaan dimana gaji yang diterima berada di antara batas maksimum dan batas minimum yang ditetapkan.
3. *Overpaid*, merupakan keadaan dimana gaji yang diterima lebih dari batas gaji tertinggi yang ditetapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Sekolah XYZ merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan yang berlokasi di Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Lembaga pendidikan ini berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan memiliki akreditasi A yang menandakan mutu pendidikan yang tinggi. Sekolah XYZ tidak hanya memfokuskan pada pembelajaran teori di dalam kelas, tetapi juga melibatkan para peserta didik dalam praktik kerja industri di perusahaan-perusahaan terkait. Sekolah XYZ memiliki enam jurusan, yaitu Teknik Komputer dan Jaringan, Desain Komunikasi Visual, Teknik Kendaraan Ringan Otomotif, Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Teknik Pemesinan, serta Akuntansi dan Keuangan Lembaga. Sekolah XYZ memiliki beberapa kategori guru yang dibedakan berdasarkan kelompok fungsional bidang keahlian untuk menunjang berjalannya proses pembelajaran, diantaranya yaitu guru produktif, guru adaptif, dan guru normatif.

Guru Produktif adalah guru yang memiliki tanggung jawab utama untuk mengajarkan mata pelajaran yang berkaitan langsung dengan keahlian teknis atau vokasional yang spesifik. Di Sekolah XYZ, Guru produktif terdiri dari Guru Teknik Komputer dan Jaringan, Guru Desain Komunikasi Visual, Guru Teknik Kendaraan Ringan Otomotif, Guru Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Guru Teknik Pemesinan, dan Guru Akuntansi dan Keuangan Lembaga. Selanjutnya, Guru Adaptif adalah guru yang mengajar mata pelajaran dasar yang mendukung pemahaman ilmu pengetahuan umum dan keterampilan dasar. Di Sekolah XYZ, Guru adaptif terdiri dari Guru Matematika, Guru Fisika, Guru Kimia, Guru Bahasa Inggris, serta Guru Prakarya dan Kewirausahaan. Sementara itu, Guru Normatif adalah guru yang mengajarkan mata pelajaran yang berkaitan dengan pembentukan karakter dan pendidikan moral. Di Sekolah XYZ, Guru Normatif terdiri dari Guru Pendidikan Agama Islam, Guru Bahasa Indonesia, Guru Pendidikan Kewarganegaraan, Guru Sejarah, Guru Seni Budaya, dan Guru Pendidikan Jasmani Olahraga. Dengan pendekatan pembelajaran yang komprehensif dengan menggabungkan teori dan praktik industri, Sekolah XYZ berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas di Indonesia.

Kondisi Sistem Kompensasi Sekolah XYZ

Berdasarkan survei gaji yang telah dilakukan dengan pihak Sekolah XYZ, diketahui bahwa kompensasi yang diterima oleh guru di Sekolah XYZ terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok dan tunjangan hari raya, serta kompensasi finansial tidak langsung yaitu berupa hari cuti.

Tabel 3. Kondisi aktual sistem kompensasi Sekolah XYZ berdasarkan ketentuan Upah Minimum Kabupaten yang berlaku pada tahun 2024

| Upah Minimum, Persentase upah | Total Gaji |
|---------------------------------|---------------|
| UMK Kabupaten Bogor | Rp4.520.212 |
| Persentase Karyawan dibawah UMK | 66,67% |
| Dana Gaji Total/Bulan | Rp166.150.000 |

Berdasarkan informasi dari Tabel 3, terlihat bahwa lebih dari 50 persen atau sekitar 66,67 persen guru di Sekolah XYZ masih menerima upah yang berada di bawah ketentuan upah minimum. Kondisi ini dianggap tidak ideal sehingga memerlukan sebuah perbaikan. Perbaikan penggajian dilakukan melalui pendekatan *salary mapping* (pemetaan gaji). Berikut merupakan hasil *salary mapping* aktual yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. *Salary mapping* aktual Sekolah XYZ berdasarkan jabatan

| Job Title | Total Person | Total Salary (Per Bulan) | Actual | | | Actual | |
|---------------------------------------|--------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
| | | | Min | Average | Max | Mid To Mid | Spread |
| Guru Teknik Komputer dan Jaringan | 6 | Rp34.500.000 | Rp5.750.000 | Rp5.750.000 | Rp5.750.000 | 5% | 0% |
| Guru Desain Komunikasi Visual | 3 | Rp16.500.000 | Rp5.500.000 | Rp5.500.000 | Rp5.500.000 | 10% | 0% |
| Guru Teknik Kendaraan Ringan Otomotif | 5 | Rp25.000.000 | Rp5.000.000 | Rp5.000.000 | Rp5.000.000 | 11% | 0% |
| Guru Teknik dan Bisnis Sepeda Motor | 4 | Rp18.000.000 | Rp4.500.000 | Rp4.500.000 | Rp4.500.000 | 13% | 0% |
| Guru Teknik Pemesinan | 2 | Rp8.000.000 | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 | 14% | 0% |
| Guru Akuntansi dan Keuangan Lembaga | 2 | Rp7.000.000 | Rp3.500.000 | Rp3.500.000 | Rp3.500.000 | 8% | 0% |
| Guru Matematika | 3 | Rp9.750.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | 0% | 0% |
| Guru Fisika | 1 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | 0% | 0% |
| Guru Kimia | 1 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | Rp3.250.000 | 8% | 0% |
| Guru Bahasa Inggris | 4 | Rp12.000.000 | Rp3.000.000 | Rp3.000.000 | Rp3.000.000 | 0% | 0% |
| Guru Prakarya dan Kewirausahaan | 1 | Rp3.000.000 | Rp3.000.000 | Rp3.000.000 | Rp3.000.000 | 9% | 0% |
| Guru Pendidikan Agama Islam | 2 | Rp5.500.000 | Rp2.750.000 | Rp2.750.000 | Rp2.750.000 | 0% | 0% |
| Guru Bahasa Indonesia | 4 | Rp11.000.000 | Rp2.750.000 | Rp2.750.000 | Rp2.750.000 | 10% | 0% |
| Guru Pendidikan Kewarganegaraan | 1 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | 0% | 0% |
| Guru Sejarah | 1 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | Rp2.500.000 | 14% | 0% |
| Guru Seni Budaya | 1 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | 0% | 0% |
| Guru Pendidikan Jasmani Olahraga | 1 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | | 0% |

Berdasarkan analisis pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa sistem penggajian yang diterapkan saat ini belum memenuhi standar ideal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *mid to mid* yang lebih tinggi daripada nilai *spread*, serta pola nilai *mid to mid* yang tidak konsisten. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi saat ini dalam kondisi yang tidak ideal, sehingga diperlukan perbaikan.

Perancangan Sistem Kompensasi yang Ideal

Metode *job grading* (pengelompokan jabatan) merupakan metode penyusunan suatu pekerjaan atau jabatan yang dikelompokkan ke dalam kategori atau klasifikasi tertentu (Susanto, 2023). Penerapan *job grading* berkaitan dengan tabel gaji yang menunjukkan data, informasi gaji, hingga kelas jabatan.

Untuk menyusun *job grading*, dibutuhkan *job value* (nilai pekerjaan) yang merujuk pada nilai yang diberikan kepada suatu pekerjaan, baik dari segi kompensasi maupun kontribusi terhadap tujuan perusahaan (Gerhart, 2023). Sistem ini memberikan skor pada setiap pekerjaan berdasarkan sejumlah poin, dan fokus evaluasi ini adalah pada nilai relatif dari pekerjaan dalam organisasi dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat dibandingkan satu sama lain berdasarkan ukuran dan kualitas pekerjaan mereka. Hasil penyusunan *job grading* Sekolah XYZ ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Penyusunan *job grading*

| <i>Job title/ Compensable factor</i> | $\Sigma N \times B$ (<i>Job Value</i>) | <i>Given Grade</i> | | <i>Grade</i> | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>Grade</i> |
|---------------------------------------|---|--------------------|--------|--------------|------------|------------|--------------|
| Guru Teknik Komputer dan Jaringan | 843 | 753,46 | 842,86 | V | 757,11 | 890,36 | V |
| Guru Desain Komunikasi Visual | 820 | | | | | | |
| Guru Teknik Kendaraan Ringan Otomotif | 762 | | | | | | |
| Guru Teknik dan Bisnis Sepeda Motor | 741 | 664,05 | 753,46 | IV | 643,80 | 757,11 | IV |
| Guru Teknik Pemesinan | 694 | | | | | | |
| Guru Akuntansi dan Keuangan Lembaga | 672 | | | | | | |
| Guru Matematika | 617 | 574,65 | 664,05 | III | 547,45 | 643,80 | III |
| Guru Fisika | 588 | | | | | | |
| Guru Kimia | 559 | | | | | | |
| Guru Bahasa Inggris | 556 | 485,25 | 574,65 | II | 465,52 | 547,45 | II |
| Guru Prakarya dan Kewirausahaan | 550 | | | | | | |
| Guru Pendidikan Agama Islam | 498 | | | | | | |
| Guru Bahasa Indonesia | 486 | 395,85 | 485,25 | I | 395,85 | 465,52 | I |
| Guru Pendidikan Kewarganegaraan | 485 | | | | | | |
| Guru Sejarah | 469 | | | | | | |
| Guru Seni Budaya | 442 | 396 | | | | | |
| Guru Pendidikan Jasmani Olahraga | 396 | | | | | | |

Salary Mapping

Analisis *salary mapping* (pemetaan gaji) dilakukan untuk mengidentifikasi nilai rata-rata (*average*), persentase rentang penyebaran (*range spread*), serta *mid to mid* gaji dari satu kelas jabatan dengan kelas jabatan lainnya (Triyono *et al.*, 2021). Setelah mengidentifikasi hasil nilai *range spread* dan nilai *mid to mid*, langkah berikutnya yaitu membandingkan persentase antara keduanya. Struktur gaji yang ideal dicapai ketika *range spread* lebih besar dibandingkan dengan nilai *mid to mid*. Jika didapatkan hasil *range spread* lebih kecil dibandingkan nilai *mid to mid*, atau jika *range spread* lebih besar namun jaraknya terlalu jauh dan tidak relevan, maka diperlukan perbaikan. Sistem kompensasi dapat diperbaiki dengan dua metode, yakni dengan metode *overlapping* (metode tumpang tindih) dan metode *adhered* (metode berhimpit). Hasil analisis *salary mapping* (pemetaan gaji) aktual Sekolah XYZ ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. *Salary mapping* aktual Sekolah XYZ

| Job Title | Grade | Total Person | Total Salary (Per Bulan) | Actual | | Actual | | Mid To Mid | Spread |
|-------------------|-------|--------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-----|------------|--------|
| | | | | Min | Average | Max | | | |
| Guru Produktif II | V | 14 | Rp76.000.000 | Rp5.000.000 | Rp5.428.571 | Rp5.750.000 | 32% | 15% | |
| Guru Produktif I | IV | 8 | Rp33.000.000 | Rp3.500.000 | Rp4.125.000 | Rp4.500.000 | 32% | 29% | |
| Guru Adaptif | III | 10 | Rp31.250.000 | Rp3.000.000 | Rp3.125.000 | Rp3.250.000 | 16% | 8% | |
| Guru Normatif II | II | 8 | Rp21.500.000 | Rp2.500.000 | Rp2.687.500 | Rp2.750.000 | 22% | 10% | |
| Guru Normatif I | I | 2 | Rp4.400.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | Rp2.200.000 | | 0% | |
| Total | | 42 | Rp166.150.000 | | | | | | |

Berdasarkan analisis *salary mapping* pada Tabel 6, diketahui bahwa kondisi sistem kompensasi saat ini kurang ideal karena nilai *range spread* dan nilai *mid to mid* masih tidak konsisten dan tidak teratur serta ditemukan nilai *mid to mid* yang melebihi nilai *range spread*. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian agar sistem kompensasi memenuhi standar ideal.

Compensable Factor

Penelitian ini menggunakan sepuluh jenis compensable faktor berupa pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan berkomunikasi, pemikiran konseptual, inisiatif, usaha fisik, kebebasan bertindak, kompleksitas, pengambilan keputusan, serta dampak.

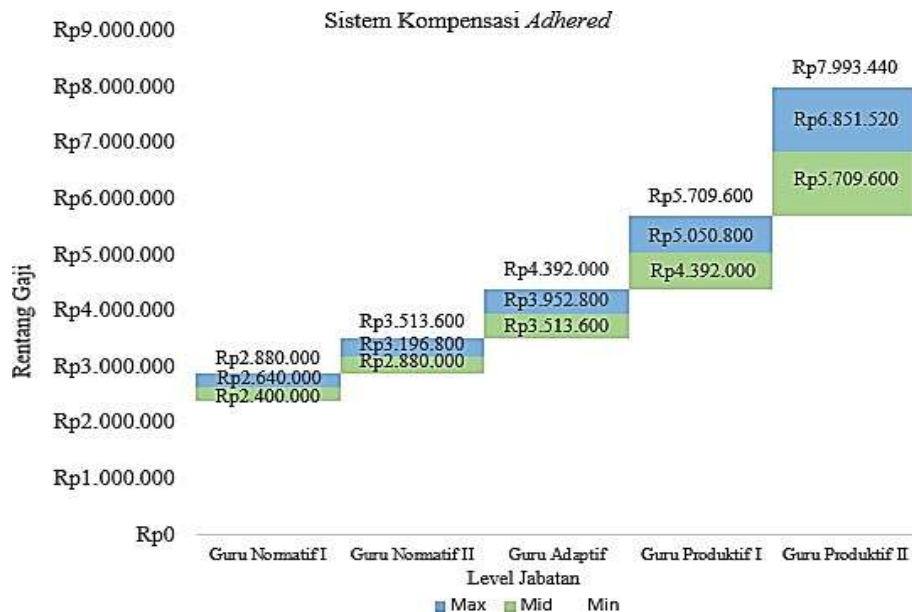
Sistem Kompensasi Adhered

Setelah memperoleh hasil analisis *salary mapping* (pemetaan gaji) dan job grading (nilai jabatan), langkah selanjutnya yaitu melakukan perbaikan sistem kompensasi melalui metode *adhered* (metode berhimpit) dan metode *overlapping* (metode tumpang tindih). Hasil perancangan sistem kompensasi Sekolah XYZ menggunakan metode *adhered* (berhimpit) ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. *New salary structure (adhered)*

| Job Title | Grade | Total Person | Total Salary (Per Bulan) | Actual | | Actual | | Mid To Mid | Spread |
|-------------------|-------|--------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|--|------------|--------|
| | | | | Min | Midpoint | Max | | | |
| Guru Produktif II | V | 14 | Rp88.498.800 | Rp5.709.600 | Rp6.851.520 | Rp7.993.440 | | 36% | 40% |
| Guru Produktif I | IV | 8 | Rp41.473.029 | Rp4.392.000 | Rp5.050.800 | Rp5.709.600 | | 28% | 30% |
| Guru Adaptif | III | 10 | Rp37.332.000 | Rp3.513.600 | Rp3.952.800 | Rp4.392.000 | | 24% | 25% |
| Guru Normatif II | II | 8 | Rp24.940.800 | Rp2.880.000 | Rp3.196.800 | Rp3.513.600 | | 21% | 22% |
| Guru Normatif I | I | 2 | Rp4.800.000 | Rp2.400.000 | Rp2.640.000 | Rp2.880.000 | | | 20% |
| Total | | 42 | Rp197.044.629 | | | | | | |

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa pemetaan gaji yang dilakukan telah mencapai kondisi ideal dengan nilai *spread* minimal sebesar 20 persen dan nilai tersebut selalu meningkat pada setiap kelas/*grade* di atasnya, serta nilai *mid to mid* juga meningkat dan besaran nilainya selalu lebih kecil dari nilai *spread*. Sementara itu, nilai minimum pada kelas/*grade* terendah ditentukan melalui kesepakatan dengan pihak pimpinan Sekolah XYZ serta pertimbangan kemampuan finansial organisasi. Hasil sistem kompensasi dengan menggunakan metode *adhered* (berhimpit) Sekolah XYZ ditunjukkan pada Gambar 4.

Gambar 4. Ilustrasi sistem kompensasi *adhered* (berhimpit)

Berdasarkan Gambar 4, diketahui bahwa dalam sistem kompensasi dengan menggunakan metode *adhered* (berhimpit) yang disusun untuk diterapkan di Sekolah XYZ telah sesuai batasan yang ditetapkan. Dalam metode sistem kompensasi ini, nilai maksimum pada *grade* I akan dijadikan nilai minimum pada *grade* II dan seterusnya. Dengan metode *adhered* (berhimpit), besaran gaji atau kompensasi yang diterima oleh karyawan pada setiap *grade* tidak akan sama dengan gaji yang diterima di *grade* di atasnya ataupun *grade* dibawahnya.

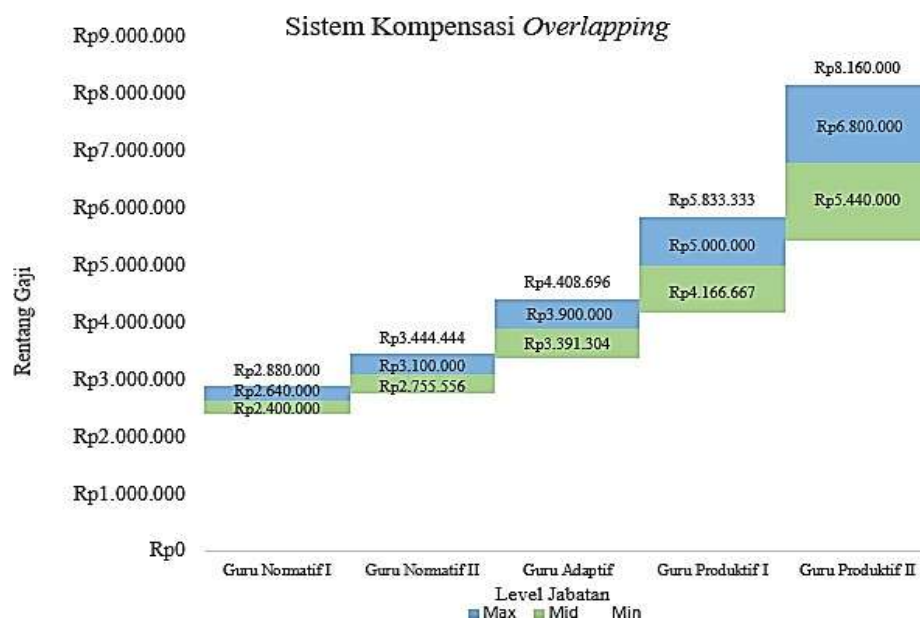
Sistem Kompensasi *Overlapping*

Perancangan sistem kompensasi selanjutnya yaitu menggunakan metode *overlapping* (tumpang tindih). Hasil perancangan sistem kompensasi Sekolah XYZ menggunakan metode *overlapping* (tumpang tindih) ditunjukkan pada Tabel 8.

Tabel 8. *New salary structure (overlapping)*

| Job Title | Grade | Total Person | Total Salary (Per Bulan) | Actual | | | Mid To Mid | Spread |
|-------------------|-------|--------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
| | | | | Min | Midpoint | Max | | |
| Guru Produktif II | V | 14 | Rp85.952.000 | Rp5.440.000 | Rp6.800.000 | Rp8.160.000 | 36% | 50% |
| Guru Produktif I | IV | 8 | Rp39.761.905 | Rp4.166.667 | Rp5.000.000 | Rp5.833.333 | 28% | 40% |
| Guru Adaptif | III | 10 | Rp36.456.522 | Rp3.391.304 | Rp3.900.000 | Rp4.408.696 | 26% | 30% |
| Guru Normatif II | II | 8 | Rp24.111.111 | Rp2.755.556 | Rp3.100.000 | Rp3.444.444 | 17% | 25% |
| Guru Normatif I | I | 2 | Rp4.800.000 | Rp2.400.000 | Rp2.640.000 | Rp2.880.000 | | 20% |
| Total | | 42 | Rp191.081.538 | | | | | |

Tabel 8 menunjukkan bahwa sudah dilakukan perbaikan pada nilai *spread* yaitu sebesar 20 persen pada *grade* I dan nilai tersebut selalu meningkat pada setiap *grade* selanjutnya, serta nilai *mid to mid* juga meningkat dan besaran nilainya selalu lebih kecil dari nilai *spread*. Sehingga, kondisi ini sudah mencapai sistem kompensasi ideal. Nilai minimum pada *grade* terendah pada sistem kompensasi dengan metode ini ditentukan melalui kesepakatan dengan pihak pimpinan Sekolah XYZ serta pertimbangan kemampuan finansial organisasi. Pada metode sistem kompensasi *overlapping*, nilai *midpoint* diperoleh melalui kesepakatan dan kebijakan finansial organisasi dan disesuaikan dengan hasil *salary survey* dengan level jabatan yang setara di wilayah Kecamatan Cibinong. Hasil sistem kompensasi dengan menggunakan metode *overlapping* (tumpang tindih) Sekolah XYZ ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Ilustrasi sistem kompensasi *overlapping* (tumpang tindih)

Berdasarkan Gambar 5, perhitungan sistem kompensasi dengan metode *overlapping* (tumpang tindih) telah dilakukan sesuai dengan batas yang ditetapkan. Pada metode ini, nilai maksimum yang ada pada *grade* I akan lebih besar dari nilai minimum pada *grade* II, begitu pula pada *grade* berikutnya. Dengan demikian, karyawan pada setiap *grade* dapat menerima gaji yang sama atau lebih tinggi dari gaji pada *grade* di atas maupun di bawahnya, karena adanya kondisi tumpang tindih antar *grade*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, perhitungan, serta analisis yang telah dilakukan, didapatkan simpulan sebagai berikut: pemetaan gaji (*salary mapping*) aktual pada Sekolah XYZ menunjukkan bahwa sistem kompensasi saat ini belum ideal karena terdapat sekitar 66,67 persen guru di Sekolah XYZ masih menerima gaji pokok yang berada di bawah ketentuan Upah Minimum Kabupaten Bogor dan masih terdapat nilai *mid to mid* yang lebih tinggi dari nilai *spread*, sehingga diperlukan perbaikan gaji. Faktor-faktor yang menjadi dasar dalam penetapan sistem kompensasi pada Sekolah XYZ yaitu pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan berkomunikasi, pemikiran konseptual, inisiatif, usaha fisik, kebebasan bertindak, kompleksitas, pengambilan keputusan, dan dampak. Sistem kompensasi ideal untuk diterapkan pada Sekolah XYZ adalah sistem kompensasi *overlapping* (tumpang tindih) dengan total biaya Rp191.081.538,00 karena memiliki selisih terkecil jika dibandingkan dengan perbaikan gaji lainnya terhadap total dana gaji pokok aktual yaitu Rp24.91.538,00 serta sesuai dengan kemampuan finansial Sekolah XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, K., et al. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Widina Bhakti Persada. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- Amos, T., Pearce, N., Ristow, L., & Ristow, A. (2016). *Human Resource Management, Fourth edition*. South Africa: Juta and Company.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Pendidikan 2023. Badan Pusat Statistik, 12, 1–242. <https://www.bps.go.id/id/publication/2022/11/25/a80bdf8c85bc28a4e6566661/statistik-pendidikan-2022.html>.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*, 15th Edition. England: Pearson.
- Gerhart, B. (2023). *Compensation*, Fourteenth Edition. New York: McGraw Hill.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Korn Ferry. (2017). *Job Evaluation: Foundations and Applications*. Korn Ferry (Hay Group).
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>.
- Maki, H. A., Gunawan, G., Sauri, S., & Handayani, S. (2022). Pola Hubungan Kebijakan Dan Pembangunan Pendidikan Dan Kebudayaan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(3), 1124. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i3.1023>
- Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation: A Human Resource Management*

- Approach*, 8th edition. England: Pearson.
- Martocchio, J. J. (2019). *Human Resource Management*, 15th edition. United Kingdom: Pearson.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition. In Pearson Education Limited.* England: Pearson.
<http://80.82.78.13/get.php?md5=1e50ce6ce17857b2fc907fce76c60f57&key=D0JLX65VTU0MIMFO&mirr=1>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Barry, G., & Wright, P. M. (2016). *Strategic Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*. In Book. America: McGraw-Hill Education.
- Sinambela, L. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Public, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human Resource Management, Fourth Canadian Edition. In Global Production Networks: Operations Design and Management*, Second Edition. Canada: McGraw-Hill Ryerson. <https://doi.org/10.1201/b13753-17>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson.
- Triyono, R., Razak, R. G., Rahman, Z. R. D., Syafa'ah, L. 'Ainatun, & Afifah, N. N. (2021). Analisis Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada UMKM Sang Surya. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 1(November), 386.