

## ANALISIS KESESUAIAN SISTEM KOMPENSASI DALAM PENENTUAN PENGUPAHAN KARYAWAN PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PT XYZ DI KOTA BOGOR

Felicia Setiawan<sup>1</sup>, Anjelly Cantika Putriku Makmur<sup>2</sup>, Syavira Nur Harriza<sup>3</sup>, Faiz Arrazi Ridwansyah<sup>4</sup>, Melia Khansa Rafani<sup>5</sup>  
IPB University

E-Mail: [ciamawanfelicia@apps.ipb.ac.id](mailto:ciamawanfelicia@apps.ipb.ac.id)<sup>1</sup>, [anjellycantika@apps.ipb.ac.id](mailto:anjellycantika@apps.ipb.ac.id)<sup>2</sup>, [syaviraharriza@apps.ipb.ac.id](mailto:syaviraharriza@apps.ipb.ac.id)<sup>3</sup>, [faizarraziridwansyah@apps.ipb.ac.id](mailto:faizarraziridwansyah@apps.ipb.ac.id)<sup>4</sup>, [mkhansar1105khansa@apps.ipb.ac.id](mailto:mkhansar1105khansa@apps.ipb.ac.id)<sup>5</sup>

**Abstrak**– Sistem kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi pada usaha kecil menengah adalah ketidaksesuaian sistem kompensasi dengan kontribusi dan beban kerja karyawan sehingga dapat menurunkan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian sistem kompensasi dalam penentuan pengupahan karyawan pada usaha kecil menengah PT XYZ di Kota Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan karyawan PT. XYZ serta data sekunder dari studi pustaka. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode Eckenrode untuk menentukan bobot kepentingan setiap faktor dalam evaluasi jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi didasarkan pada sepuluh faktor penentu dengan pengalaman kerja memiliki bobot kepentingan tertinggi sebesar 24,9 persen diikuti pendidikan formal sebesar 18,3 persen. Analisis nilai jabatan menghasilkan rentang yang signifikan, di mana jabatan manajer umum memiliki nilai tertinggi sebesar 1000 poin. Evaluasi juga menunjukkan ketidaksesuaian antara gaji aktual dan rekomendasi sehingga menghasilkan usulan kenaikan total anggaran gaji sebesar 4,39 persen.

**Kata Kunci:** Usaha Kecil Menengah, Evaluasi Kompensasi, Metode Eckenrode.

*Abstract*– Compensation systems are an important factor influencing employee motivation and performance within a company. A common problem in small and medium enterprises is the mismatch between compensation systems and employees' contributions and workloads, which can reduce work motivation. This study aims to analyze the suitability of the compensation system in determining employee wages at the small and medium enterprise PT XYZ in Bogor City. This research uses a quantitative descriptive approach with primary data obtained through interviews with employees of PT XYZ and secondary data from literature studies. The collected data were analyzed using the method to determine the weight of importance for each factor in job evaluation. The results indicate that the compensation system is based on ten determining factors, with work experience having the highest importance weight of 24,9%, followed by formal education at 18,3%. The job value analysis shows a significant range, where the general manager position has the highest value of 1000 points, reflecting greater responsibility and complexity. The evaluation also indicates a discrepancy between the actual salaries and the recommended salaries generated by Eckenrode method, resulting in a proposed increase in the total salary budget of 4,39%.

**Keywords:** Small And Medium Entrepreneurs, Compensation Evaluation, Eckenrode Method.

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentunya memiliki sumber daya manusia yang menjadi aset penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan perusahaannya. Perusahaan memiliki berbagai usaha untuk mengembangkan perusahaannya sebagai bentuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Penting bagi manajemen perusahaan untuk terus memerhatikan kinerja karyawan. Manajemen perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat mengelola karyawannya secara adil. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting untuk diperhatikan secara maksimal oleh perusahaan (Santika et al., 2023). Dalam menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, perusahaan dapat memperolehnya

dari kompensasi. Kompensasi adalah hal yang karyawan terima sebagai bentuk penghargaan atas jasa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Kompensasi dapat menjadi hal yang paling mendorong karyawan untuk berprestasi dalam bekerja. Kompensasi penting bagi karyawan karena dengan adanya kompensasi yang adil, karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka (Sudiantini et al., 2023)

Semua karyawan memiliki hak untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari atasannya, hal ini merupakan bentuk timbal balik dari jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Karyawan meningkatkan kinerja kerja untuk kesuksesan perusahaan dan perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan. Tercapainya kesuksesan karyawan tidak hanya bergantung pada fasilitas yang lengkap, tetapi imbalan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi juga perlu diperhatikan perusahaan (Dahlia & Fadli, 2022). Sistem kompensasi perlu dilakukan dengan adil dan wajar agar karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan potensi serta kinerja. Saat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan baik, maka perusahaan tersebut akan terus bertumbuh. Sementara itu, jika karyawan dalam perusahaan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, hasil dari pekerjaan karyawan akan turun yang akan memengaruhi perusahaan. Perusahaan perlu mengelola kompensasi dan karyawan secara efektif agar meminimalkan kerugian untuk perusahaan. Hal ini dilihat dari motivasi karyawan yang akan memengaruhi kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan dan pilihan konsumen dalam memilih produk perusahaan atau produk lain (Balqis et al., 2023).

Dalam lingkup Usaha Kecil Menengah (UKM), sistem kompensasi menjadi hal yang perlu diperhatikan. UKM memiliki peran strategis pada perekonomian di Indonesia. Peranan UKM ini penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan distribusi (Anggraini et al., 2025). Pertumbuhan UKM pada suatu daerah akan memengaruhi penerimaan tenaga kerja sehingga akan memengaruhi tingkat PDB daerah (Naveli et al., 2024). Dengan jumlah unit usaha yang selalu berkembang, UKM menjadi salah satu sektor yang mampu bertahan dalam berbagai macam kondisi ekonomi. Walaupun kontribusinya besar terhadap perekonomian Indonesia, UKM masih menghadapi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia dalam mengelola kompensasi. Sistem kompensasi yang tidak sesuai dengan peraturan, dapat membahayakan pelaku UKM dan karyawannya (Hanifa et al., 2024).

Sistem kompensasi dalam perusahaan perlu disusun dengan terstruktur agar tercipta keadilan bagi karyawan. Hal ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan Pasal 21 Ayat 1 bahwa pengusaha wajib menyusun dan menerapkan struktur skala Upah di Perusahaan dengan memperhatikan kemampuan Perusahaan dan produktivitas. Ketentuan ini menunjukkan bahwa sistem pengupahan atau sistem kompensasi perlu disusun dengan adil sebagai kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Penting bagi UKM untuk menentukan struktur skala upah. Kurangnya sistem kompensasi terstruktur dapat menyebabkan perbedaan persepsi mengenai keadilan dalam pemberian upah dalam di lingkungan kerja.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis sistem kompensasi melalui compensable factors lalu mengevaluasi metode Eckenrode pada PT XYZ di Kota Bogor yang bergerak di bidang jasa keuangan. Hasil penelitian ini memiliki harapan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam menentukan sistem kompensasi yang lebih adil dan objektif. Sistem kompensasi ini diharapkan memiliki kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam membantu keberhasilan PT XYZ di Kota Bogor.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan penghargaan yang diterima karyawan atas

kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja agar dapat meningkatkan kinerja organisasi (Dessler, 2020). Menurut Dessler (2020), kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari hubungan kerja dengan organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Kompensasi finansial mencakup gaji, upah, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi non-finansial meliputi pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif (Dessler, 2020). Selain itu, kompensasi juga berperan dalam menciptakan persepsi keadilan dalam organisasi. Sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Gerhart & Newman, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi kompensasi secara sistematis agar struktur imbalan yang diberikan selaras dengan nilai pekerjaan dan kontribusi karyawan.

### **Evaluasi Kompensasi**

Evaluasi kompensasi merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi guna memastikan bahwa sistem pengupahan yang diterapkan bersifat adil dan kompetitif. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan berbagai faktor pekerjaan seperti tanggung jawab, keterampilan, usaha, serta kondisi kerja (Armstrong & Taylor, 2014). Menurut Armstrong & Taylor (2014), evaluasi pekerjaan merupakan teknik yang digunakan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan struktur gaji yang konsisten dan rasional. Melalui proses ini, organisasi dapat menghindari ketimpangan upah serta memastikan bahwa kompensasi diberikan sesuai dengan kompleksitas dan kontribusi pekerjaan (Armstrong & Taylor, 2014). Metode evaluasi pekerjaan pada umumnya dapat dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu metode non-kuantitatif dan metode kuantitatif. Metode non-kuantitatif seperti *job ranking* dan *job classification* cenderung bersifat subjektif, sedangkan metode kuantitatif seperti *point factor* atau *multi-criteria decision making* (MCDM) memungkinkan penilaian yang lebih objektif karena menggunakan pembobotan kriteria yang terukur (Mathis et al., 2017). Dalam praktiknya, pendekatan berbasis multi-kriteria semakin banyak digunakan karena mampu mengakomodasi berbagai faktor yang mempengaruhi nilai pekerjaan secara simultan. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih sistematis dan transparan dalam proses evaluasi kompensasi.

### **Compensable Factors**

*Compensable factors* merupakan faktor-faktor yang digunakan sebagai dasar dalam menilai nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi. Faktor-faktor ini biasanya berkaitan dengan aspek kompetensi, tanggung jawab, usaha, dan kondisi kerja yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Gerhart & Newman, 2020). Penentuan *compensable factors* sangat penting karena faktor-faktor tersebut menjadi dasar dalam perhitungan nilai pekerjaan yang kemudian digunakan untuk menentukan tingkat kompensasi. Menurut Gerhart & Newman (2020), *compensable factors* yang umum digunakan dalam evaluasi pekerjaan meliputi keterampilan (*skill*), usaha (*effort*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kondisi kerja (*working conditions*). Dalam penelitian evaluasi kompensasi, faktor-faktor tersebut seringkali dikembangkan lebih lanjut menjadi beberapa subfaktor yang lebih spesifik agar proses penilaian dapat dilakukan secara lebih akurat. Penggunaan *compensable factors* yang tepat dapat meningkatkan objektivitas dalam proses evaluasi pekerjaan serta mendukung terciptanya sistem kompensasi yang adil dan kompetitif.

### **Metode Eckenrode**

Metode Eckenrode merupakan salah satu teknik pembobotan dalam pengambilan keputusan multi-kriteria (*Multi-Criteria Decision Making/MCDM*) yang digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan relatif dari sejumlah kriteria. Metode ini pertama kali

diperkenalkan oleh Eckenrode (1965) dalam penelitiannya mengenai metode pembobotan berbagai kriteria dalam pengambilan keputusan. Metode Eckenrode bekerja dengan menggunakan pendekatan perankingan kriteria yang kemudian dikonversi menjadi nilai bobot numerik. Pendekatan ini dianggap lebih sederhana dan efisien dibandingkan metode pembobotan lainnya karena hanya memerlukan urutan prioritas kriteria dari para ahli atau pengambil keputusan (Eckenrode, 1965). Dalam praktiknya, metode Eckenrode sering digunakan untuk menentukan bobot kepentingan pada berbagai kriteria dalam sistem pengambilan keputusan, termasuk dalam evaluasi kinerja organisasi, pengembangan agroindustri, maupun sistem pendukung keputusan lainnya (Fadhil et al., 2017). Keunggulan metode ini terletak pada kemampuannya untuk mengolah penilaian subjektif dari para ahli menjadi bobot kuantitatif yang dapat digunakan dalam proses analisis selanjutnya. Oleh karena itu, metode Eckenrode banyak digunakan dalam penelitian yang melibatkan evaluasi berbasis kriteria, termasuk dalam analisis kompensasi dan penilaian nilai pekerjaan.

### **Penerapan Metode Eckenrode dalam Evaluasi Kompensasi**

Dalam konteks evaluasi kompensasi, metode Eckenrode dapat digunakan untuk menentukan bobot kepentingan dari berbagai *compensable factors* yang digunakan dalam penilaian pekerjaan. Proses ini dilakukan dengan meminta para ahli atau pihak manajemen untuk memberikan peringkat terhadap faktor-faktor tersebut berdasarkan tingkat kepentingannya. Bobot yang dihasilkan kemudian digunakan untuk menghitung nilai total dari setiap pekerjaan berdasarkan skor pada masing-masing faktor. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menyusun struktur kompensasi yang lebih objektif dan berbasis data. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa metode Eckenrode mampu menghasilkan pembobotan kriteria yang konsisten dan efektif dalam proses pengambilan keputusan multi-kriteria (Ezell et al., 2021). Selain itu, metode ini juga terbukti mampu membantu organisasi dalam menentukan prioritas kriteria secara lebih sistematis sehingga dapat meningkatkan akurasi dalam proses evaluasi pekerjaan (Fadhil et al., 2017). Dengan demikian, penerapan metode Eckenrode dalam evaluasi kompensasi dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk menghasilkan sistem kompensasi yang lebih objektif, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pekerjaan dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2026 di PT XYZ yang berlokasi di Kota Bogor, Jawa Barat. Dalam penelitian ini digunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber utama melalui kegiatan pengumpulan data di lapangan, wawancara, maupun observasi terhadap objek penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang telah tersedia sebelumnya, seperti laporan perusahaan, buku, jurnal ilmiah, serta dokumen atau publikasi lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja di PT XYZ pada berbagai tingkatan jabatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling, yaitu metode pemilihan sampel dimana tidak seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden penelitian. Penentuan responden dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dinilai mampu memberikan informasi yang diperlukan untuk penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan yang menyediakan layanan pembiayaan bagi masyarakat. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2000 dan telah memiliki sejumlah cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Layanan yang diberikan oleh perusahaan meliputi pembiayaan bagi masyarakat, termasuk pembiayaan kendaraan bermotor, yang

bertujuan untuk membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhan finansialnya.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang PT XYZ yang berlokasi di wilayah Pandu Raya, Kota Bogor. Cabang tersebut merupakan salah satu unit operasional perusahaan yang melayani masyarakat di wilayah Bogor dan sekitarnya. Cabang ini menjalankan berbagai aktivitas operasional perusahaan yang berkaitan dengan pelayanan pembiayaan kepada konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, PT XYZ Cabang Pandu Raya memiliki beberapa posisi jabatan yang mendukung kegiatan operasional perusahaan. Setiap posisi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Komposisi karyawan pada PT XYZ Cabang Pandu Raya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Komposisi Karyawan

No	Jabatan	Total Karyawan	Deskripsi Jabatan
1	General Manager	1	Bertanggung jawab atas keseluruhan operasional cabang, menyusun strategi bisnis, serta memastikan pencapaian target perusahaan dan pengelolaan sumber daya organisasi.
2	Kepala Wilayah	1	Mengelola dan mengawasi operasional beberapa cabang dalam satu wilayah serta memastikan pencapaian target bisnis dan kinerja cabang sesuai strategi perusahaan.
3	Area Manager	1	Mengawasi dan mengoordinasikan aktivitas operasional di area tertentu, termasuk pengawasan penjualan, pembiayaan, dan pengendalian risiko kredit.
4	MSO	1	Melakukan pengawasan terhadap aktivitas pemasaran dan penjualan, serta memastikan pencapaian target pembiayaan di area kerja yang menjadi tanggung jawabnya.
5	PIC	1	Mengkoordinasikan aktivitas tim penjualan, memonitor pencapaian target, serta memastikan proses pengajuan pembiayaan berjalan sesuai prosedur perusahaan.
6	SPV KLIK	1	Mengelola dan mengawasi aktivitas penjualan melalui channel KLIK, termasuk monitoring performa tim dan memastikan pencapaian target penjualan digital.
7	Team Leader	3	Memimpin dan mengarahkan tim sales dalam menjalankan aktivitas pemasaran dan penjualan guna mencapai target pembiayaan yang ditetapkan perusahaan.
8	Sales Lapang	3	Melakukan kegiatan pemasaran dan penjualan produk pembiayaan secara langsung di lapangan serta menjalin hubungan dengan dealer dan calon konsumen.
9	Sales Counter	3	Melayani konsumen yang datang ke dealer atau showroom, memberikan informasi produk pembiayaan, serta membantu proses pengajuan kredit.
10	KBA	3	Mengelola dan mengembangkan jaringan agen dalam penyaluran pembiayaan serta melakukan monitoring terhadap kinerja agen.
11	Collector Inti	2	Melakukan penagihan kepada konsumen yang mengalami keterlambatan pembayaran serta menjaga kualitas kredit agar tetap sesuai dengan ketentuan perusahaan.
12	Collector Remedial	2	Menangani penagihan kredit bermasalah dan melakukan upaya penyelesaian seperti restrukturisasi atau negosiasi pembayaran dengan debitur.
Total		22	

Sumber: PT XYZ (2026)

Dari komposisi tersebut, PT XYZ menentukan struktur gaji dengan data sebagai berikut:

Tabel 3. *Salary Structure* PT XYZ

No	Jabatan	Finansial		Total
		<i>Pay for Person</i> (Rp)	<i>Pay for Performance</i> (Rp)	
		Gaji Pokok	Bonus	
1	General Manager	Rp22.500.000	Rp11.250.000	Rp33.750.000
2	Kepala Wilayah	Rp15.000.000	Rp7.500.000	Rp22.500.000
3	Area Manager	Rp10.000.000	Rp4.500.000	Rp14.500.000
4	MSO	Rp7.000.000	Rp2.800.000	Rp9.800.000
5	PIC	Rp6.000.000	Rp1.800.000	Rp7.800.000
6	SPV KLIK	Rp6.000.000	Rp1.800.000	Rp7.800.000
7	Team Leader 1	Rp6.000.000	Rp1.800.000	Rp7.800.000
8	Team Leader 2	Rp6.000.000	Rp1.800.000	Rp7.800.000
9	Team Leader 3	Rp6.000.000	Rp1.800.000	Rp7.800.000
10	Sales Lapang 1	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
11	Sales Lapang 2	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
12	Sales Lapang 3	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
13	Sales Counter 1	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
14	Sales Counter 2	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
15	Sales Counter 3	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
16	KBA 1	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
17	KBA 2	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
18	KBA 3	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
19	Collector Inti 1	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
20	Collector Inti 2	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
21	Collector Remedial 1	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
22	Collector Remedial 2	Rp5.437.203	Rp1.359.301	Rp6.796.504
<b>Total</b>				<b>Rp207.904.552</b>

Sumber: PT XYZ (2026)

Berdasarkan data struktur gaji tersebut, PT XYZ Cabang Pandu Raya memiliki pembagian kompensasi yang berbeda pada setiap jabatan sesuai dengan tanggung jawab dan peran masing-masing dalam kegiatan operasional perusahaan. Struktur gaji ini menjadi dasar dalam melakukan analisis lebih lanjut terkait evaluasi kompensasi yang diterapkan pada perusahaan.

Evaluasi Kompensasi dengan Eckenrode (*Bobot Compensable Factors*)

Pada analisis ini *compensable factors* yang ditentukan adalah *formal education, working experience, relation skill, decision making, achievement orientation, customer service orientation, integrity, working complexity, planning/coordinating, dan skill communication*. Setelah mengetahui *compensable factors* yang akan diukur, langkah berikutnya yaitu menghitung pembobotan pada masing-masing faktor tersebut. Proses ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap faktor dalam menentukan nilai jabatan. Setelah dilakukan perhitungan, diperoleh hasil bobot untuk setiap faktor sebagai berikut:

Tabel 4. Pembobotan *Compensable Factors*

No	<i>Compensable Factors</i>	Bobot	Prioritas
1	Pendidikan Formal	0.183	2
2	Pengalaman Bekerja	0.249	1
3	Keterampilan Hubungan	0.057	7
4	Pengambilan Keputusan	0.124	3
5	Dorongan Berprestasi	0.079	6
6	Orientasi Pelayanan Pelanggan	0.049	8
7	Integritas	0.035	9
8	Kompleksitas Kerja	0.094	5
9	Perencanaan/Koordinasi	0.022	10
10	Keterampilan Berkomunikasi	0.108	4

No	Compensable Factors	Bobot	Prioritas
Total		1	

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pembobotan terhadap *compensable factors*, faktor yang memperoleh bobot tertinggi yaitu pengalaman kerja dengan nilai bobot sebesar 0,249. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman menjadi faktor yang paling diprioritaskan karena berkaitan langsung dengan kemampuan analisis risiko, ketepatan dalam menilai kelayakan kredit, serta ketelitian dalam pengambilan keputusan di bidang pinjaman. Sedangkan sub faktor yang memperoleh bobot terendah yaitu perencanaan/koordinasi dengan nilai bobot sebesar 0,022. Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan terhadap kemampuan perencanaan dan koordinasi dalam jabatan yang diteliti relatif lebih rendah dibandingkan dengan faktor kompetensi lainnya. Urutan peringkat faktor dimulai dari yang memiliki bobot tertinggi hingga yang memiliki bobot terendah.

### Evaluasi Kompensasi dengan Eckenrode (*Point Job Value*)

Evaluasi jabatan dilakukan dengan menghitung *point job value* pada setiap posisi berdasarkan akumulasi skor dari berbagai *compensable factors* yang telah dibobotkan menggunakan metode Eckenrode. Nilai tersebut merepresentasikan kontribusi relatif setiap jabatan terhadap organisasi, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan struktur kompensasi yang lebih objektif dan proporsional. Selain menghitung nilai jabatan per posisi, analisis juga mempertimbangkan jumlah individu pada setiap jabatan untuk memperoleh total *job value*, yang mencerminkan kontribusi kumulatif setiap posisi dalam struktur organisasi. Tabel 5 menyajikan hasil perhitungan *point job value* pada setiap *job title* beserta total nilai jabatan berdasarkan jumlah *person* pada masing-masing posisi.

Tabel 5. Hasil Perhitungan *Point Job Value* pada Setiap *Job Title*

No	Job Title	Person	Job Value	Total Job Value
1	General Manager	1	1000	1000
2	Kepala Wilayah	1	865	865
3	Area Manager	1	684	684
4	MSO	1	536	536
5	PIC	1	467	467
6	SPV KLIK	1	467	467
7	Team Leader	3	442	1325
8	Sales Lapang	3	239	716
9	Sales Counter	3	228	684
10	KBA	3	219	658
11	Collector Inti	2	157	315
12	Collector Remedial	2	157	315

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil perhitungan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa jabatan *General Manager* memiliki nilai jabatan tertinggi sebesar 1000, diikuti oleh Kepala Wilayah (865) dan *Area Manager* (684). Nilai yang relatif tinggi pada jabatan tersebut menunjukkan tingkat tanggung jawab strategis, kompleksitas pengambilan keputusan, serta peran koordinatif yang lebih besar dibandingkan posisi lainnya dalam organisasi.

Apabila dianalisis lebih lanjut, terdapat gap nilai jabatan yang cukup jelas antara level manajerial dan operasional. Selisih antara *General Manager* dan Kepala Wilayah sebesar 135 poin, sedangkan antara Kepala Wilayah dan *Area Manager* sebesar 181 poin, yang mengindikasikan adanya diferensiasi tanggung jawab strategis antar level kepemimpinan. Sementara itu, perbedaan nilai antara jabatan manajerial dan posisi operasional seperti *Sales Lapang* (239) atau *Sales Counter* (228) menunjukkan gap yang jauh lebih besar, yang mencerminkan perbedaan kompleksitas pekerjaan serta tingkat pengaruh terhadap kinerja organisasi. Menariknya, secara kumulatif jabatan *Team Leader* memiliki total *job value* tertinggi sebesar 1325 karena ditempati oleh tiga orang, sehingga kontribusi agregatnya dalam

aktivitas operasional organisasi menjadi cukup signifikan. Di sisi lain, posisi *Collector* Inti dan *Collector Remedial* memiliki nilai jabatan terendah yaitu 157, yang menunjukkan bahwa berdasarkan faktor evaluasi yang digunakan, kedua posisi tersebut memiliki tingkat tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan yang relatif lebih rendah dibandingkan jabatan lainnya.

Secara keseluruhan, struktur nilai jabatan yang dihasilkan menunjukkan hierarki pekerjaan yang cukup konsisten antara level strategis, manajerial, dan operasional. Pola ini penting sebagai dasar dalam penyusunan grading jabatan dan struktur kompensasi, sehingga sistem penggajian yang diterapkan perusahaan dapat mencerminkan nilai pekerjaan secara lebih adil, transparan, dan rasional.

### Evaluasi Kompensasi dengan Eckenrode (*Point Factors*)

Setelah faktor-faktor yang mempengaruhi bobot suatu pekerjaan berhasil diidentifikasi, tahap berikutnya adalah menentukan jumlah poin untuk setiap compensable factor. Penentuan poin tersebut dilakukan dengan cara membandingkan nilai masing-masing faktor terhadap total keseluruhan nilai faktor, kemudian dikalikan dengan 100% sehingga diperoleh bobot relatif dari setiap faktor. Selanjutnya, poin yang telah diperoleh didistribusikan ke dalam setiap subfaktor sesuai dengan tingkatannya. Melalui proses ini akan diperoleh pembagian bobot yang lebih sistematis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. *Point Factors* Derajat Setiap Sub Faktor

Faktor	Persentase Bobot	Interval Indikator Pengukuran Kinerja					
		1	2	3	4	5	6
Pendidikan Formal	18,3%	18	101	183			
Pengalaman Bekerja	24,9%	25	100	175	249		
Keterampilan Hubungan	5,7%	6	31	57			
Pengambilan Keputusan	12,4%	12	50	87	124		
Dorongan Berprestasi	7,9%	8	22	96	50	64	79
Orientasi Pelayanan Pelanggan	4,9%	5	14	22	31	40	49
Integritas	3,5%	4	14	25	35		
Kompleksitas Kerja	9,4%	9	52	94			
Perencanaan/Koordinasi	2,2%	2	9	15	22		
Keterampilan Berkomunikasi	10,8%	11	59	108			

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, faktor yang memiliki bobot paling tinggi adalah Pengalaman Kerja (24,9%) dan Pendidikan Formal (18,3%). Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki peran yang cukup besar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Selain itu, peningkatan level pada setiap indikator dalam faktor tersebut akan diikuti dengan kenaikan nilai poin, yang menggambarkan semakin tingginya tingkat kompleksitas pekerjaan serta tanggung jawab yang harus dijalankan.

### Gaji Rekomendasi Eckenrode

Tahap berikutnya yaitu melakukan perhitungan distribusi gaji pada setiap jabatan menggunakan metode Eckenrode. Metode ini digunakan untuk menentukan pembagian gaji secara proporsional berdasarkan nilai pekerjaan dari tiap posisi. Perhitungan dilakukan dengan mengalikan total nilai pekerjaan dengan jumlah staf pada masing-masing jabatan sehingga menghasilkan distribusi gaji yang lebih sistematis dan berkeadilan. Hasil perhitungan ini ditunjukkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Gaji Per Jabatan Eckenrode

No	Jabatan	Jumlah Staff	Job Value	Total Job Value (Job Value x Jumlah Staff)	Nilai per Point Gaji Eckenrode	Total Eckenrode	Gaji
1	General Manager	1	1000	1000	Rp20.169	Rp20.160.747	Rp20.160.747
2	Kepala Wilayah	1	865	865	Rp20.169	Rp17.448.278	Rp17.448.278
3	Area Manager	1	684	684	Rp20.169	Rp13.788.943	Rp13.788.943
4	MSO	1	536	536	Rp20.169	Rp10.808.496	Rp10.808.496
5	PIC	1	467	467	Rp20.169	Rp9.428.737	Rp9.428.737
6	SPV KLIK	1	467	467	Rp20.169	Rp9.428.737	Rp9.428.737
7	Team Leader	3	442	1325	Rp20.169	Rp8.910.029	Rp26.730.086
8	Sales Lapang	3	239	716	Rp20.169	Rp4.813.378	Rp14.440.135
9	Sales Counter	3	228	684	Rp20.169	Rp4.599.036	Rp13.797.107
10	KBA	3	219	658	Rp20.169	Rp4.421.732	Rp13.265.195
11	Collector Inti	2	157	315	Rp20.169	Rp3.173.286	Rp6.346.573
12	Collector Remedial	2	157	315	Rp20.169	Rp3.173.286	Rp6.346.573
Total		22	8032				Rp161.989.607

Sumber: Data Diolah (2026)

Tabel 7 menunjukkan distribusi gaji pada setiap jabatan berdasarkan metode Eckenrode. Penentuan besaran gaji didasarkan pada *Total Job Value* yang menggambarkan bobot pekerjaan dari masing-masing posisi. Posisi *General Manager* memiliki nilai pekerjaan tertinggi sebesar 1000 sehingga menerima gaji terbesar, yaitu Rp20.160.747. Di sisi lain, posisi *Team Leader* memiliki akumulasi nilai pekerjaan yang lebih tinggi, yakni 1325, sehingga total gaji Eckenrode untuk posisi tersebut mencapai Rp26.730.086. Hasil distribusi ini mencerminkan sistem kompensasi yang proporsional sesuai dengan kontribusi setiap jabatan dalam organisasi.

Tahap akhir setelah proses perhitungan distribusi gaji dengan metode Eckenrode selesai dilakukan adalah melakukan perbandingan antara struktur gaji aktual dengan struktur gaji baru yang dihasilkan dari metode tersebut. Hasil perbandingan antara gaji aktual dan gaji yang telah disesuaikan menggunakan metode Eckenrode disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Perubahan Gaji Per Jabatan

No	Jabatan	Gaji Aktual	Gaji setelah Eckenrode	Perubahan Gaji
1	General Manager	Rp22.500.000	Rp20.160.747	-10,40%
2	Kepala Wilayah	Rp15.000.000	Rp17.448.278	16,32%
3	Area Manager	Rp10.000.000	Rp13.788.943	37,89%
4	MSO	Rp7.000.000	Rp10.808.496	54,41%
5	PIC	Rp6.000.000	Rp9.428.737	57,15%
6	SPV KLIK	Rp6.000.000	Rp9.428.737	57,15%
7	Team Leader	Rp18.000.000	Rp26.730.086	48,50%
8	Sales Lapang	Rp16.311.609	Rp14.440.135	-11,47%
9	Sales Counter	Rp16.311.609	Rp13.797.107	-15,42%
10	KBA	Rp16.311.609	Rp13.265.195	-18,68%
11	Collector Inti	Rp10.874.406	Rp6.346.573	-41,64%
12	Collector Remedial	Rp10.874.406	Rp6.346.573	-41,64%
Total		<b>Rp155.183.639</b>	<b>Rp161.989.607</b>	<b>4,39%</b>

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 8, beberapa jabatan mengalami peningkatan gaji setelah dilakukan penyesuaian. Kenaikan gaji terbesar terjadi pada posisi *Team Leader*, yang semula sebesar Rp18.000.000 meningkat menjadi Rp26.730.086. Selain itu, beberapa posisi lain seperti Kepala Wilayah, Area Manager, MSO, PIC, dan SPV KLIK juga mengalami peningkatan gaji sebagai hasil dari penyesuaian berdasarkan nilai pekerjaan masing-masing jabatan. Di sisi lain, beberapa jabatan mengalami penurunan gaji setelah dilakukan penyesuaian, seperti *General Manager* yang sebelumnya menerima Rp22.500.000 menjadi Rp20.160.747, serta beberapa

posisi operasional seperti *Sales Lapang*, *Sales Counter*, *KBA*, *Collector Inti*, dan *Collector Remedial*. Secara keseluruhan, total gaji meningkat dari Rp155.183.639 pada struktur gaji aktual menjadi Rp161.989.607 setelah penyesuaian menggunakan metode Eckenrode. Hal ini menunjukkan bahwa metode Eckenrode menghasilkan distribusi gaji yang lebih proporsional berdasarkan nilai pekerjaan pada masing-masing jabatan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi pada PT XYZ Cabang Pandu Raya didasarkan pada sepuluh faktor kompensasi (*compensable factors*) yang mencakup aspek pendidikan, pengalaman, hingga keterampilan interpersonal. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan metode Eckenrode, ditemukan bahwa faktor Pengalaman Kerja memiliki bobot kepentingan tertinggi sebesar 24,9 persen, diikuti oleh Pendidikan Formal sebesar 18,3%, yang mengindikasikan bahwa perusahaan memprioritaskan rekam jejak profesional dan kualifikasi akademik dalam menentukan nilai suatu pekerjaan. Analisis nilai jabatan menghasilkan rentang poin yang signifikan antara level manajerial dan operasional, di mana jabatan General Manager memiliki nilai tertinggi sebesar 1000 poin. Hal ini mencerminkan adanya diferensiasi tanggung jawab strategis dan kompleksitas pengambilan keputusan yang lebih besar pada level kepemimpinan. Hasil evaluasi menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara gaji aktual dengan gaji rekomendasi, di mana penyesuaian menggunakan metode Eckenrode menghasilkan usulan kenaikan total anggaran gaji sebesar 4,39 persen. Kenaikan rekomendasi paling signifikan ditemukan pada posisi Team Leader, yang menunjukkan perlunya penyesuaian untuk mencapai keseimbangan antara kontribusi jabatan dan imbalan yang diterima.

Hasil analisis ini memberikan beberapa implikasi strategis bagi manajemen PT XYZ dalam mengelola sumber daya manusianya. Pertama, perusahaan perlu meninjau kembali struktur dan skala upah saat ini dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif seperti metode Eckenrode untuk meminimalkan persepsi ketidakadilan internal di antara karyawan. Kedua, manajemen disarankan untuk melakukan penyesuaian gaji secara bertahap, khususnya pada jabatan yang memiliki selisih (*gap*) besar antara nilai kontribusi dan kompensasi aktual, guna meningkatkan motivasi dan menekan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Ketiga, mengingat bobot pengalaman kerja dan pendidikan yang sangat dominan, PT XYZ dapat memperkuat sistem pengembangan karir dan pelatihan internal sebagai bentuk kompensasi non-finansial untuk meningkatkan kompetensi karyawan tanpa harus selalu bergantung pada kenaikan gaji pokok. Transparansi dalam penentuan *compensable factors* harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan agar tercipta pemahaman yang sama mengenai dasar pemberian penghargaan di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, S., Lifoniar, A., & Anggraini, V. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Bisnis Kecil dan Menengah (UKM). *AKSIOMA: Jurnal Sains Ekonomi Dan Edukasi*, 2(5), 844–850. <https://doi.org/https://doi.org/10.62335>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page Limited.
- Balqis, A., Harmain, H., & Nurwani. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-finansial terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumut KCP Syariah Simpang Kayu Besar. *Jurnal Maneksi*, 12(2). <https://doi.org/10.31959/jm.v12i2.1490>.
- Colleges of Applied Arts and Technology. (2007). *Support Staff Job Evaluation Manual*.
- Dahlia, M., & Fadli, R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT FYC Megasolusi di Tangerang Selatan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 667–679. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.623>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson.

- Eckenrode, R. T. (1965). Weighting Multiple Criteria. *Management Science*, 12(3), 180–192. <https://doi.org/10.1287/mnsc.12.3.180>
- Ezell, B., Lynch, C. J., & Hester, P. T. (2021). Methods for Weighting Decisions to Assist Modelers and Decision Analysts: A Review of Ratio Assignment and Approximate Techniques. *Applied Sciences*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/app112110397>
- Fadhil, R., Maarif, M. S., Bantacut, T., & Hermawan, A. (2017). Perbandingan Teknik Pengambilan Keputusan Multi-Kriteria Antara Metode Eckenrode dengan Metode Fuzzy Eckenrode pada Kinerja Agroindustri. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 14(2), 109–117. <https://doi.org/10.17358/jma.14.2.109>
- Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Government of Newfoundland and Labrador. (2015). *Job Evaluation System Framework*.
- Hanifa, N. T., Lubis, L. A., Fasha, M. A. I., Syaihan, N. A., Rohman, T. M., & Kartika, L. (2024). Evaluasi Sistem Kompensasi Finansial dengan Metode Adhered dan Overlapping pada UKM XYZ. *Jurnal Pijar*, 2(3), 259–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.65096/pmb.v2i03.1305>
- Hay Group. (2005). *Kamus Kompetensi PT Hay Group*.
- Joint Classification Committee. (2009). *Support Staff Job Evaluation Manual*.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Naveli, N., Maritza, E. A., Sastro, I. A., & Yulaeli, T. (2024). Pengaruh Tenaga kerja, Investasi, dan UKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi (Literature Review Bisnis Inovasi dan Kreatif). *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik*, 2(2). <https://doi.org/https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/144/117>
- Santika, I. P., Mustika, I. K., Iswari, I. A. M. A. P., & Budiasa, I. K. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Pemediasi di PT Bank Mandiri KCP Kerobokan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 19(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31967/relasi.v19i1.668>
- Sudiantini, D., Andini, D. F., Khaerunisa, D. S., Putra, D. L., & Armayani, D. P. (2023). Analisa Mengenai Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(6), 1673–1682. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i6.886>
- The NHS Staff Council, & Job Evaluation Group. (2013). *Job Evaluation Handbook* (4th ed.).