

**Seminar Nasional Hasil Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan**  
14 September 2019, Hal. 411-420  
ISSN: 2686-2972; e-ISSN: 2686-2964

## **Penyusunan sistem imbalan di BMT UMY: *Job grade* sebagai dasar struktur gaji**

Herlina Siwi Widiani, Ufi Faturahmah

Universitas Ahmad Dahlan, Jl. Kapas 9, Semaki, Umbulharjo, Yogyakarta 55166  
herlina.widiana@psy.uad.ac.id

### **ABSTRAK**

BMT UMY sebagai salah satu dari amal usaha Muhammadiyah telah beroperasi selama tujuh tahun dan mengalami perkembangan yang pesat. Perkembangan ini perlu diikuti upaya penguatan sistem-sistem mendasar dalam pengelolaan organisasi dan SDM, salah satunya em imbalan. Sistem imbalan dapat menarik dan mempertahankan SDM terbaik, sekaligus memotivasi seluruh karyawannya. Sistem imbalan juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas sekaligus kesejahteraan karyawan. Dalam penyusunan sistem imbalan, kondisi dan kemampuan organisasi menjadi salah satu pertimbangan. Oleh karenanya dalam penyusunan sistem imbalan - dalam hal ini adalah struktur gaji - proses komunikasi yang intens dengan kedua belah pihak menjadi upaya untuk menyesuaikan kemampuan organisasi dengan harapan dari karyawan. Struktur gaji yang disusun berdasarkan *job grade* telah diaplikasikan dan tidak mendapatkan respon negatif dari karyawan. Diharapkan struktur gaji yang disusun dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja pada jangka panjang.

**Kata kunci:** BMT, Sistem Imbalan, Struktur Gaji

### **ABSTRACT**

*BMT UMY as one of the Muhammadiyah's business has been operated for seven years and experiencing rapid development. Efforts to streghthen the organisational basic system and HR management is needed in the development of BMT UMY including reward system. Reward system may attract and maintain the best employee and also motivating them. Reward system may also increase productivity and also the welfare of employees. The organisatuon's conditions and capability need to be considered in developing reward system. An intense communication is needed in developing reward system – in this case is salary - to adjust the organisation's capability and the expectation of employees. Salary structure developed based on job grade has been applied and get no negative response from employee. In the long run, the salarary structure developed may incrasre employees' motivatio and productivity.*

**Keywords:** BMT, Rewards System, Salary Structure

## PENDAHULUAN

Organisasi memberikan *rewards* kepada karyawan untuk memotivasi kinerja dan mendorong loyalitas karyawan [1]. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi memiliki bentuk yang berbeda-beda seperti uang (gaji, bonus, gaji insentif) dan manfaat (*benefits*). Pada perkembangannya, dikenal konsep kompensasi 3P yaitu *pay for position*, *pay for competence*, dan *pay for performance*. Hal tersebut muncul atas ketidakpuasan dari sistem kompensasi yang selama ini menitikberatkan pada *pay for position* semata. Memadukan tiga determinan utama yakni kompetensi, posisi dan kinerja karyawan, mampu menghasilkan sistem kompensasi dan *benefit* yang sangat baik untuk tujuan mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Setiap organisasi bisa menetapkan aturan mengenai strategi remunerasi berdasarkan kondisi yang dimiliki, sebab tidak ada aturan yang baku dalam penentuannya. Meski demikian, desain *rewards system* terkini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi sebaiknya berdasar pada beberapa faktor, yakni kinerja yang dihasilkan, memperhitungkan standar gaji dari perusahaan lain yang sejenis, kesamaan tugas, hirarki jabatan, masa kerja (senioritas), jenis *rewards* yang beragam (gaji, bonus, benefit, dll) dan memberikan keamanan (mampu menjamin pemenuhan kebutuhan) [2].

Strategi remunerasi yang tepat mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya organisasi juga yang akan menerima manfaatnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang cukup dalam menyusun strategi remunerasi. Diperlukan langkah-langkah strategis yang melibatkan berbagai pertimbangan secara matang, baik itu terhadap kondisi organisasi, tim, maupun karyawan secara individu dalam merancang dan menyusun strategi remunerasi yang efektif.

BMT UMY didirikan sejak bulan Februari 2011 dan mulai beroperasi pada April 2011. BMT UMY didirikan dengan prinsip pengelolaan yang profesional dan kredibel dengan motto cakap dan terpercaya. Selama delapan tahun beroperasi, BMT UMY telah menangani berbagai jenis klien, baik yang perorangan maupun lembaga. Produk yang dihasilkan bervariasi mulai dari pembiayaan, simpanan, pembiayaan mahasiswa hingga layanan *online* tiket dan PPOB.

Kinerja BMT UMY dari tahun ke tahun menunjukkan hasil yang memuaskan. Dalam waktu delapan tahun, BMT UMY bahkan telah memiliki dua cabang di dalam kota Yogyakarta. Di tahun 2019, BMT UMY berencana untuk membuka cabang baru di Purwokerto. Indikator perkembangan lain adalah ketercapaian target kinerja dan keuangan BMT di setiap tahunnya. Laporan kinerja keuangan 2018 menunjukkan pencapaian di atas 100% yang artinya pencapaian bahkan melebihi target yang ditetapkan.

Sebagai organisasi baru dengan pertumbuhan yang cepat, seperti halnya organisasi lain, BMT UMY selama ini lebih berfokus pada bisnis intinya saja dan belum memikirkan lebih lanjut perangkat dasar untuk mendukung pertumbuhan tersebut. Beberapa permasalahan teknis terkait dengan SDM mulai muncul, misalnya mengenai kebingungan menentukan struktur upah, insentif dan fasilitas yang dapat disediakan oleh organisasi. Organisasi berharap untuk dapat memberikan imbalan yang memuaskan dan adil bagi seluruh karyawannya. Di sisi lain, mereka juga berharap bahwa sistem imbalan mereka juga berpengaruh pada peningkatan kinerja yang signifikan. Tujuan dari kegiatan penyusunan sistem imbalan di BMT UMY adalah teridentifikasinya komponen sistem imbalan yang akan diaplikasikan di BMT UMY dan kemampuan BMT UMY dalam memberikan imbalan bagi karyawannya. Dalam artikel ini difokuskan pada penyusunan sistem gaji di BMT UMY.

## METODE

Upaya untuk mendesain struktur upah dapat mengacu pada langkah-langkah penting sebagaimana terangkum dalam Tabel 1 berikut [3].

Tabel 1. Langkah penyusunan struktur upah

No	Langkah	Aktifitas
1	Penentuan filosofi imbalan organisasi	Manajemen puncak menentukan filosofi sistem imbalan yang akan dijalankan di organisasi. Hasilnya akan didiskusikan dengan jajaran manajemen tengah.
2	Penentuan gap	Menentukan gap yang terjadi antara filosofi imbalan yang akan digunakan dengan praktik yang dijalankan oleh organisasi saat ini. Sistem yang akan didesain tidak mesti langsung menjawab gap yang terjadi. Pencapaian dapat direncanakan dalam langkah-langkah yang terarah dalam beberapa fase selama beberapa tahun. Langkah pertama adalah menentukan rencana imbalan dasar terlebih dahulu.
3	Pembaharuan deskripsi jabatan	Deskripsi jabatan akan sangat mempengaruhi penyusunan sistem imbalan. Oleh karena itu, penting untuk memperbaharunya sesuai dengan kondisi terkini sebelum menyusun sistem imbalan.
4	Penyusunan evaluasi jabatan	Menentukan nilai jabatan berdasarkan kriteria-kriteria yang disepakati.
5	Survey upah di pasar	Melakukan survey upah di pasar. Penentuan posisi sistem upah dibandingkan dengan pasar akan menentukan posisi organisasi dibanding dengan organisasi lain dalam bisnis yang sejenis.
6	Penyusunan struktur upah	Penyusunan struktur upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang telah disesuaikan juga dengan hasil survey upah di pasar.
7	Peninjauan pengaruh finansial akibat struktur upah	Penyusunan struktur upah yang baru pasti akan berpengaruh secara finansial terhadap organisasi juga terhadap individu. Perhatikan apakah ada karyawan yang mengalami perubahan jumlah total upah baik yang lebih besar maupun lebih kecil.
8	Sosialisasi struktur upah	Menyampaikan kebijakan baru terkait dengan struktur upah kepada seluruh anggota organisasi.

### Langkah 1: Penentuan filosofi sistem imbalan organisasi

Filosofi sistem imbalan organisasi ditentukan oleh manajemen puncak, dan kemudian didiskusikan bersama dengan jajaran manajemen tengah. Berikut panduan wawancara atau diskusi.

### Langkah 2: Penentuan gap

Penentuan gap dilaksanakan untuk melihat apakah ada kesenjangan antara filosofi sistem imbalan organisasi dengan penerapan yang terjadi di dalam organisasi. Beberapa pengambilan data berupa data faktual maupun perseptif diperlukan dalam fase ini. Ada beberapa data yang diperlukan untuk membuat analisa gap.

Tabel 2. Data analisis penentuan gap

No	Jenis Data	Tujuan	Sumber
1	Sistem imbalan yang berlaku saat ini	Mengetahui implementasi sistem imbalan yang sedang berjalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen sistem imbalan</li> <li>• Wawancara dengan bagian SDM</li> </ul>
2	Data karyawan <i>resign</i> dan alasannya	Mengetahui apakah ada alasan terkait upah yang menjadi dasar <i>resign</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen <i>exit interview</i></li> <li>• Wawancara dengan karyawan</li> </ul>
3	Data kepuasan karyawan	Mengetahui bagaimana sistem upah mempengaruhi kepuasan kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen hasil kepuasan kerja karyawan</li> <li>• Wawancara dengan beberapa karyawan</li> </ul>
4	Persepsi karyawan mengenai struktur upah	Mengetahui apakah struktur upah yang diterapkan telah memenuhi tujuan-tujuan mendasar dari sistem imbalan dan tujuan dari penetapan filosofinya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Survey</i> dan wawancara kepada karyawan</li> </ul>

Beberapa data tersebut akan dianalisa oleh tim konsultan untuk selanjutnya didiskusikan dengan tim dari manajemen untuk tujuan sebagai berikut :

1. Menetapkan gap yang terjadi antara struktur upah yang berlaku saat ini dengan filosofi dasar sistem imbalan maupun filosofi imbalan yang ditetapkan organisasi.
2. Menentukan langkah prioritas yang akan dilakukan. Organisasi mungkin tidak bisa untuk menyelesaikan seluruh gap dalam satu langkah. Hal terpenting adalah menentukan prioritas gap mana yang akan diselesaikan terlebih dahulu terkait dengan kondisi organisasi. Oleh karena itu, dalam tahapan ini penting untuk mengetahui isu-isu utama apa yang terjadi di dalam organisasi pada saat ini.

### Langkah 3: Pembaharuan deskripsi jabatan

Deskripsi jabatan merupakan salah satu informasi utama yang memiliki peran dalam menghubungkan kinerja dengan upah. Deskripsi jabatan memberikan informasi utama mengenai tugas-tugas dari jabatan tertentu, batasan kewenangan serta keahlian dan pendidikan yang dibutuhkan. Informasi tersebut penting untuk menentukan nilai jabatan sebelum memutuskan upah yang pantas diterima oleh jabatan tersebut. Detil mengenai pembaharuan deskripsi jabatan akan dijelaskan pada modul yang terpisah dari program yang berbeda. Namun demikian, dalam modul ini disediakan panduan untuk menyusun deskripsi jabatan disertai dengan contoh kuesioner yang dapat digunakan dalam proses ini. Panduan deskripsi jabatan dapat dilihat pada lampiran 1 dan contoh kuesioner deskripsi jabatan pada lampiran 2.

### Langkah 4: Penyusunan evaluasi jabatan

Evaluasi jabatan merupakan langkah penentuan nilai jabatan berdasarkan kriteria tertentu. Salah satu sistem yang seringkali digunakan adalah sistem faktor-poin. Faktor poin

yang digunakan bisa beraneka ragam tergantung pada kebutuhan organisasi. Keuntungan dari sistem faktor-poin yang dikostumisasi adalah sistem ini mampu mewedahi keinginan organisasi terkait apa yang paling dihargai dan patut untuk dibayar. Beberapa langkah praktis yang dapat diatam tersebut.lakukan dalam mendesain sistem faktor-poin adalah sebagai berikut :

1. Mendiskusikan penggunaan sistem faktor-poin dalam penentuan upah, baik dari sisi kelebihan maupun kekurangannya terutama jika dibandingkan dengan sistem yang digunakan saat ini.
2. Menentukan tim yang akan terlibat, terutama tim internal organisasi yang memahami karakteristik organisasi dan jabatan.
3. Memilih dan mendefinisikan faktor-faktor jabatan. Dalam praktiknya, faktor-faktor tersebut minimal sebanyak 6 dan maksimal 10 faktor. Faktor-faktor jabatan akan bervariasi tergantung jenis industri, tipe karyawan, serta tujuan dan budaya organisasi.
4. Berikan bobot pada setiap faktor jabatan. Dalam praktik yang biasa terjadi, pembobotan biasanya paling rendah dari 25 poin sampai maksimum 60 poin. Faktor yang paling tinggi poinnya merupakan faktor yang paling berhubungan dan paling penting untuk kesuksesan jabatan maupun organisasi.
5. Mendefinisikan tingkatan faktor-faktor jabatan. Dalam langkah ini, masing-masing tingkatan di dalam satu jabatan didefinisikan nilainya. Secara umum, nilai tingkatan bervariasi mulai dari 10 poin sampai dengan maksimum 60 poin.
6. Siapkan deskripsi jabatan yang telah diperbaharui sebagai dasar untuk penilaian jabatan berdasarkan faktor-poin.
7. Lakukan pengetesan sistem faktor-poin ini paling tidak pada minimal 6 deskripsi jabatan. Ambil sampel jabatan dari beda departemen dan beda tingkatan. Dan sebaiknya penilaian ini dilakukan oleh paling tidak 3 evaluator yang berbeda. Jika skornya berada dalam rentang 30 poin antara satu dengan yang lain, maka sistem faktor-poin ini siap untuk diimplementasikan pada seluruh jabatan di organisasi. Namun jika variasi antar poin terlalu jauh, maka penting untuk mendiskusikan kembali mengapa ini terjadi dan penyesuaian apa yang perlu dilakukan.
8. Untuk jabatan yang unik dan berbeda dari yang lain, penilaian paling tidak dilakukan oleh 2 orang penilai.
9. Jika jabatan perlu dinilai oleh komite (kelompok manajer) maka sebaiknya, yang melakukan penilaian adalah manajer dalam bidang serumpun dan bukan manajer langsung dari jab

#### Langkah 5: *Survey* upah di pasar

*Survey* upah di pasar merupakan salah satu langkah penting untuk memastikan keadilan eksternal dari sistem upah yang didesain. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk membuat keputusan *survey* upah adalah :

1. Gunakan paling tidak tiga *survey* upah. Cara mencari data *survey* upah di pasar ada berbagai macam, antara lain dari *survey* upah yang dilakukan pemerintah maupun oleh lembaga konsultan. Selain itu, *survey* upah juga bisa dilakukan secara mandiri oleh organisasi, bahkan saat ini dengan perkembangan teknologi, *survey* upah juga dapat dilakukan melalui internet.
2. Tentukan pasar tenaga kerja yang sesuai. Tingkat pekerjaan yang berbeda seringkali memiliki pasar tenaga kerja yang berbeda, begitupun dengan area maupun kota. Jika tersedia, maka *survey* upah yang dilakukan dalam lingkup lokal akan lebih tepat digunakan daripada skala yang jauh lebih besar.
3. Pilihlah *survey* upah yang bisa memberikan informasi dengan tepat sesuai dengan bidang industri dari organisasi.

4. Jika organisasi mengharapkan hasil yang lebih tepat, maka bacalah dengan detil informasi jabatan yang dibandingkan. Gunakan perbandingan yang kesamaannya mendekati paling tidak 70%.

Hasil *survey* upah di pasar akan digunakan lebih lanjut untuk menentukan *positioning* organisasi dibandingkan dengan organisasi lain dalam bidang bisnis yang sejenis. Teknik yang biasanya digunakan setelah memperoleh *survey* upah adalah dengan mengolahnya melalui *data aging* atau ekstrapolasi.

#### Langkah 6: Penyusunan struktur upah

Hasil dari berbagai proses sebelumnya akan dijadikan dasar untuk penyusunan struktur upah di organisasi. Beberapa hal yang perlu disepakati dalam penyusunan struktur upah antara lain:

1. Komponen upah yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, kultur dan prinsip dasar organisasi dengan tetap berpegang pada prinsip dasar penetapan sistem imbalan yang mampu menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan-karyawan terbaik organisasi.
2. Penetapan posisi organisasi dalam pasar. Hal ini menjadi penting karena organisasi perlu menetapkan posisi organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain terutama dalam bisnis yang sejenis. Tetapkan apakah berdasarkan strategi organisasi, sistem upah akan ditetapkan di bawah, di rerata atau di atas hasil *survey* upah di pasar
3. Membuat struktur upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang telah dilakukan. Struktur upah akan didesain dengan menggunakan Teknik matematika logis. Analisis *preliminary* akan membandingkan antara *midpoint* dari struktur upah dengan hasil *survey* upah di titik rerata.

#### Tahap 7: Peninjauan pengaruh finansial akibat struktur upah

Penyusunan struktur upah yang baru tentu membawa konsekuensi finansial pada organisasi. Hal ini yang seringkali terlewat dari proses persiapan implementasi struktur upah. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan :

1. Dalam siklus penganggaran di awal persiapan implementasi struktur upah baru, pertimbangkan anggaran tahun lalu dan bandingkan antara pengeluaran aktual dengan pengeluaran yang direncanakan untuk tahun tersebut.
2. Diskusikan dengan tim manajemen mengenai perubahan dan peningkatan apa yang ingin dilakukan untuk siklus penganggaran periode selanjutnya.
3. Lakukan reviu terhadap rencana strategis dan tujuan organisasi untuk tahun tersebut dan lakukan pengecekan apakah implementasi struktur upah yang baru sejalan dengan rencana penting tersebut.
4. Lakukan diskusi dengan tim manajemen mengenai pengaruh eksternal dalam penganggaran upah, termasuk *turnover*, kekurangan keahlian tertentu, perluasan pasar baru dan penggunaan sumberdaya yang mahal di luar organisasi seperti kontraktor maupun konsultan.
5. Lakukan reviu isu internal dengan tim manajemen mengenai kemungkinan perubahan bisnis di masa mendatang.

Beberapa aitem yang direkomendasikan dalam penganggaran terkait dengan sistem upah adalah:

1. Anggaran untuk kenaikan gaji secara periodik
2. Anggaran untuk perubahan struktur upah organisasi
3. Penyesuaian untuk perubahan pasar
4. Perubahan jumlah karyawan—baik terkait posisi baru maupun promosi

5. Upah karyawan yang “salah posisi” pada rentang upah nya. Untuk mengetahui kesesuaian posisi karyawan pada rentang upah biasanya dilakukan penghitungan *compa-ratio*. Angka ini menunjukkan bagaimana perbandingan antara upah karyawan dibandingkan dengan *mid-point*.

#### Tahap 8: Sosialisasi dan uji coba struktur upah

Satu hal yang perlu diingat oleh organisasi adalah bahwa sebaik apapun program yang dibuat untuk kebermanfaatan organisasi hanya akan menjadi sia-sia bila tidak dikomunikasikan secara tepat. Manajemen tidak perlu mengkomunikasikan secara detil mengenai sistem upah yang baru. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan saat mengkomunikasikan struktur upah yang baru kepada karyawan:

1. Identifikasi dengan jelas pihak kunci dari sisi karyawan. Komunikasikan dengan jelas mengenai prinsip-prinsip dasar dan tujuan dan perubahan struktur upah yang dilakukan serta tahapan yang perlu diketahui. Pihak ini menjadi penting untuk diidentifikasi dan dipersuasi karena bisa menjadi agen perubahan yang bekerja lebih efektif daripada sekedar bagian SDM.
2. Beberapa hal penting yang perlu dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan adalah :
  - a. Prinsip dasar dan tujuan perubahan struktur upah
  - b. Yakinkan pada karyawan bahwa tidak ada pihak yang dirugikan dari perubahan struktur upah
  - c. Bagaimana struktur upah yang baru bisa memberikan keuntungan lebih kepada mereka yang menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Secara umum ada beberapa hal yang menyebabkan kenaikan upah karyawan:

1. Penyesuaian biaya hidup di kota tersebut. Hal termudah untuk melakukan penyesuaian upah yang didasarkan pada aspek ini adalah dengan merujuk kepada Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun demikian organisasi juga dapat merujuk pada data statistik yang dikeluarkan oleh lembaga resmi berkaitan dengan indeks harga konsumen. Dari angka tersebut akan diperoleh berapa persen penyesuaian yang perlu dilakukan pada tahun tersebut.
2. Penyesuaian karena promosi jabatan. Jika karyawan mengalami promosi jabatan, artinya karyawan akan berpindah pada *job grade* yang berbeda, sehingga rentang upah yang ditetapkan pada *grade* tersebut juga tentu saja berbeda. Penghitungan *compa ratio* menjadi sangat penting untuk menentukan berapa besar kenaikan/penyesuaian yang akan dilakukan
3. Pencapaian kinerja tertentu. Kenaikan upah berdasarkan pencapaian kinerja akan berbeda-beda untuk setiap individunya. Persentase kenaikan upah akan didasarkan pada pencapaian yang diperoleh berdasarkan data penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik.

## HASIL, PEMBAHASAN, DAN DAMPAK

### Pelaksanaan Kegiatan

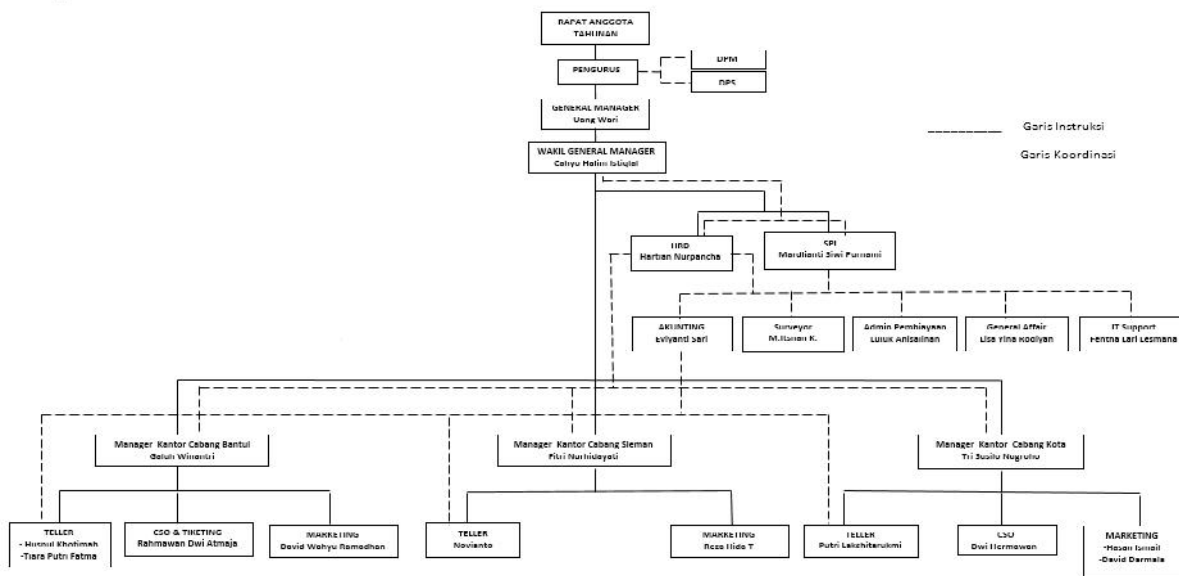
Kegiatan pengabdian diawali dengan pengambilan data di lapangan, dalam hal ini di Kantor Pusat BMT UMY yang satu lokasi dengan Kantor Cabang Kota di Jalan Ibu Ruswo. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan General Manager dan Staf HRD untuk mendapatkan data-data awal sebagai dasar penyusunan sistem imbalan. Dokumen-dokumen terkait sistem imbalan yang selama ini diterapkan di BMT UMY dipelajari untuk menjadi dasar penyusunan sistem imbalan.

Berdasarkan hasil wawancara awal, terdapat tiga macam imbalan yang diberikan oleh BMT UMY kepada karyawan yaitu gaji, bonus dan benefit/fasilitas. Dalam artikel ini difokuskan pada sistem gaji.

### Struktur Organisasi

BMT UMY dipimpin oleh seorang general manager yang bertanggung jawab kepada pengurus dan anggota melalui rapat anggota tahunan. Dalam melaksanakan tugasnya, *general manager* dibantu oleh wakil *general manager*. Dalam kegiatan rutinnnya di Kantor Pusat BMT UMY terdapat bagian *human resources development (HRD)*, sistem pengendali internal (SPI), *accounting*, *surveyor*, *general affair*, *IT support* dan administrasi pembiayaan.

Secara operasional pelayanan kepada nasabah, terdapat tiga kantor pelayanan yaitu Kantor Cabang Kota, Kantor Cabang Bantul dan Kantor Cabang Sleman. Setiap Kantor Cabang dipimpin oleh manajer cabang yang dalam pelayanannya kepada nasabah dibantu oleh *Teller*, *Marketing* dan *Customer Service*. Struktur organisasi BMT UMY tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur organisasi BMT UMY

### Sistem Imbalan

Berdasarkan data dokumentasi dan wawancara dengan General Manager dan staf HRD BMT UMY, diperoleh informasi awal sistem imbalan yang selama ini diterapkan yang terdiri dari tiga komponen, yaitu gaji, bonus dan benefit. Berdasarkan data-data yang diperoleh kemudian disusun sistem imbalan baru yang akan diterapkan. Berikut uraian masing-masing komponen sistem imbalan

#### Gaji

Gaji dibayarkan pada tanggal 1 di setiap bulan. Untuk menetapkan besaran gaji pada masing-masing jabatan, dilakukan *job grading*. Jabatan di BMT UMY yaitu general manager, wakil general manager, manajer kantor cabang, HRD, *accounting*, *surveyor*, admin pembiayaan, *general affair*, *IT support*, *teller*, *marketing*, serta CSO dan *ticketing*.

Aspek-aspek yang menjadi komponen *job grading* terdiri atas: pendidikan, keterampilan, pengelolaan SDM, pengelolaan aset dan finansial, inisiatif, manajemen resiko, lingkup kontak, usaha mental, usaha fisik, dan kondisi kerja. *Grading* untuk masing-masing aspek berkisar antara empat hingga lima level. Berdasarkan *job grading*, jabatan yang ada di BMT UMY



memiliki *grade* yang bergerak dari 3 sampai dengan 9. Tabel 3 menunjukkan jabatan dan *gradenya*.

Tabel 3. Jabatan dan grade

Jabatan	Grade
<i>General Manajer</i>	9
Wakil <i>General Manajer</i>	8
Manajer Kantor Cabang	6
HRD, <i>Accounting</i>	5
Surveyor, Admin Pembayaran, <i>General Affair, IT Support, Teller &amp; Marketing</i>	4
CSO & <i>Ticketing</i>	3

#### Evaluasi Penerapan

Gaji berdasarkan *job grade* telah diterapkan. Sampai dengan saat ini sistem penggajian yang diterapkan tidak menimbulkan gejolak, dalam hal ini komplain dari karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem penggajian berdasar *job grade* tidak merugikan karyawan. Sedangkan dari sisi manajemen, perhitungan satuan angka yang digunakan untuk pengkali dari *job grade* telah ditentukan berdasarkan kemampuan BMT UMY untuk menggaji karyawannya. Dengan kondisi ini, sistem penggajian yang disusun dapat diterapkan di BMT UMY.

#### SIMPULAN

Kesimpulan dari kegiatan ini adalah sistem imbalan merupakan salah satu bagian dari sistem pengelolaan sumber data manusia yang penting untuk memotivasi karyawan. Penyusunan struktur gaji sebagai salah satu bagian dari sistem imbalan di BMT UMY dilakukan dengan mendasarkan pada *job grade*. Struktur gaji berdasarkan *job grade* yang disusun telah diterapkan di BMT UMY dan tidak mendapatkan respon yang negatif dari karyawan. Diharapkan sistem penggajian yang disusun dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja BMT UMY.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12<sup>th</sup> Ed.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [2] Cummings, T.G. dan Worley, C. G. (2015). *Organizational Development Change (10th Edition)*. South-Western: Cengage Learning.
- [3] Koss, S.K. (2008). *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. USA: Society for Human Resource Management.

