



Penggunaan Metode *Point System* Berbasis *Job Value* dalam Perancangan Sistem Kompensasi Ideal pada UKM XYZ

Use of the Job Value Based Point System Method in Designing an Ideal Compensation System for XYZ SMEs

^{1)*} Akmal Nurisnanto Dewatmoko, ²Muhamad Fadili, ³Muhammad Hasbi Assidik, ⁴Rayvin Virgiawan, ⁵Rozak Uyub Faozan, ⁶Maharani Sekar Pramesthi, ⁷Lindawati Kartika
^{1,2,3,4,5,6,7} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University.

*Email: ¹akmaldeawatmoko@apps.ipb.ac.id, ²muhamadfadili@apps.ipb.ac.id,
³hasbiassidik@apps.ipb.ac.id

⁴rayvinvirgiawan@apps.ipb.ac.id, ⁵1112uyub@apps.ipb.ac.id, ⁶mhrnsekar@apps.ipb.ac.id,
⁷lindawati.kartika@gmail.com

*Correspondence: ¹⁾ Akmal Nurisnanto Dewatmoko

DOI:

10.59141/comserva.v4i1.1322

ABSTRAK

Sistem kompensasi yang optimal merupakan salah satu faktor yang berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Di Kota Bogor, salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) bernama XYZ belum mengadopsi sistem kompensasi khusus dalam membayar gaji karyawannya. Oleh karena itu, diperlukan struktur kompensasi ideal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi sistem kompensasi, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan menyusun struktur kompensasi ideal untuk UKM XYZ. Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dan metode Point System berbasis Job Value. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM XYZ belum mengimplementasikan sistem kompensasi yang ideal bagi karyawan mereka. Faktor-faktor kompensasi yang diperhitungkan melibatkan Pendidikan, Pengetahuan dan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kemampuan Fisik, Komunikasi, Kerja Sama, Perencanaan-Koordinasi, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Analisis dan Pemecahan Masalah, serta Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik. Sebagai solusi, direkomendasikan agar UKM XYZ menerapkan sistem kompensasi tumpang tindih (*overlapping*) untuk mencapai tingkat upah yang kompetitif dengan UKM sejenis sesuai tingkat kenaikan inflasi dan UMP

Kata kunci: UKM, Struktur kompensasi, metode Point System, metode *overlapping*, Job Value

ABSTRACT

An optimal compensation system is one of the factors that has an impact on employee satisfaction and performance. In Bogor City, one of the Small and Medium Enterprises (UKM) named XYZ has not adopted a special compensation system in paying its employees' salaries. Therefore, an ideal compensation structure is needed that can increase employee job satisfaction. The aim of this research is to identify the condition of the compensation system, analyze the factors that influence it, and develop an ideal compensation structure for SME XYZ. This research is quantitative, with data analysis using a descriptive approach and a Job Value-based Point System method. The research results show that SME XYZ has not implemented an ideal compensation system for their employees. Compensation factors taken into account involve Education, Knowledge and Training, Work Experience, Physical Ability, Communication, Teamwork, Planning-Coordination,

Customer Service Orientation, Analysis and Problem Solving, as well as Financial Responsibility and Physical Assets. As a solution, it is recommended that XYZ SMEs implement an overlapping compensation system to achieve competitive wage levels with similar SMEs according to the rate of increase in inflation and UMP.

Keywords: *SMEs, compensation structure, Point System method, overlapping method, Job Value*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi lokal telah menjadi fokus utama di banyak negara, dengan UKM menjadi salah satu kendaraan penting dalam perekonomian. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memainkan peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Sebagai penggerak ekonomi yang kuat, UKM berperan besar dalam menciptakan lapangan kerja, menggerakkan pertumbuhan, dan meningkatkan inklusivitas ekonomi serta telah diakui secara luas (Judijanto et al., 2023). UKM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi mengingat pengaruhnya terhadap PDB yang mencapai 60,5 persen dan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,9 persen dari total penyerapan tenaga kerja nasional (Kemenko Perekonomian, 2022). Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM, UKM menyediakan sekitar 97 persen dari total lapangan kerja di Indonesia (Sasongko, 2020). Pertumbuhan UKM terus meningkat, dimana pada tahun 2019, jumlah UKM meningkat sebesar 1,98 persen sehingga mencapai angka 65,47 juta unit (Mahdi, 2022). Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa UKM mampu membantu mengurangi kesenjangan ekonomi di Indonesia dengan menjangkau pasar lokal dan memberikan akses pada peluang kerja bagi masyarakat di suatu wilayah. Kendati demikian, (Zulkarnaen & Herlina, 2018) berpendapat bahwa untuk dapat mempertahankan kualitas pekerja/karyawan dan meningkatkan motivasi kerja, UKM perlu memperkuat sistem kompensasi yang ideal, adil, dan memadai bagi seluruh karyawannya.

Sumber daya manusia merupakan faktor penunjang agar perusahaan tetap bertahan di dalam persaingan. Kompensasi memegang peranan penting dalam sebuah organisasi/perusahaan termasuk UKM, dengan sistem kompensasi yang ideal dapat meningkatkan kinerja karyawan, mempertahankan talenta potensial, dan membantu UKM mencapai tujuan bisnisnya. Pengertian dari kompensasi sendiri adalah seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Hal ini menjadi sangat penting dan berarti bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi yang diberikan merupakan gambaran dan tolak ukur terhadap prestasi kerja atau hasil kerja karyawan tersebut (Bayani & Aisyah, 2023). Selain itu (Napitupulu et al., 2022), juga menyatakan bahwa kompensasi merupakan kemampuan dan tanggung jawab sebuah perusahaan untuk berkontribusi dalam pencapaian karyawan dan sebagai alat untuk mengapresiasi kinerjanya. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang dengan menerimanya, seorang karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga menghasilkan kepuasan yang tinggi akan lingkungan kerjanya dan meningkatkan produktivitasnya. Hal ini juga dibuktikan melalui penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki efek yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi yang buruk akan berpengaruh kepada tingkat kepuasan karyawan dan *turnover*-nya.

Untuk memastikan bahwa pengupahan karyawan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas kinerja karyawan, dinamika karyawan, dan kebutuhan hidup karyawan. Menurut (Melinia et al., 2021) pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatur pengupahan secara efektif adalah dengan menerapkan pendekatan 3P (*Pay*

for People, Pay for Position, Pay for Performance). Namun, UKM seringkali memiliki keterbatasan sumber daya dalam membangun sistem kompensasi yang ideal. Keterbatasan data, pengetahuan, dan waktu menjadi kendala utama dalam merancang sistem yang ideal, kompetitif, dan sesuai dengan kondisi keuangan UKM. Di Kota Bogor, salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) bernama UKM XYZ belum mengadopsi sistem kompensasi khusus dalam membayar gaji karyawannya. Oleh karena itu, perlu dibangun struktur kompensasi ideal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemetaan gaji (*salary mapping*) dengan metode *point system* menawarkan solusi yang dapat digunakan UKM dalam merancang sistem kompensasi ideal. Metode ini membantu UKM menentukan gaji ideal yang adil dan kompetitif berdasarkan nilai jabatan (*job value*) dan kinerja karyawan.

UKM XYZ merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang kuliner dan didirikan sejak tahun 2023 yang berlokasi di Kota Bogor, Jawa Barat. UKM XYZ Bogor ini memiliki total 20 karyawan dengan tiga belas *job title*. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dalam menggaji karyawannya UKM ini belum menerapkan sistem kompensasi dengan jelas, sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi sistem kompensasi, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan menyusun struktur kompensasi ideal untuk UKM XYZ. Penelitian ini melibatkan wawancara dengan para karyawan di UKM XYZ sebagai data untuk menganalisis sistem kompensasi dengan menggunakan metode analisis pemetaan gaji, metode *adhered*, dan metode *overlapping*. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada UKM XYZ dalam pertimbangan pembuatan sistem kompensasi sesuai dengan anggaran UKM sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan perbaikan bagi keberlanjutan internal UKM XYZ.

Menurut (Handoko, 2014), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut (Wibowo, 2017), arti kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan. Menurut Priansa (2014), kompensasi diartikan sebagai sesuatu hal yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Pegawai sebagai tenaga kerja dalam perusahaan merupakan sumber daya yang penting karena memiliki kemampuan bakat, tenaga dan juga kreativitas yang sangat dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk bekerja untuk memperoleh imbalan yang sesuai dengan beban kerja dan kinerja pegawainya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi digunakan pegawai dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya, sedangkan dengan kompensasi yang diberikan, perusahaan berharap pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik serta tercapainya kepuasan kerja pegawai (Effendy, 2013).

METODE

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder sebagai berikut:

1. Data primer, yang merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari perusahaan. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner, yang dilakukan secara luring dengan berkunjung langsung ke lokasi UKM XYZ. Selain itu, beberapa data diperoleh melalui penyampaian informasi via WhatsApp dengan responden yang menjabat sebagai Manager Cafe

di UKM XYZ. Sebanyak 20 karyawan juga terlibat dalam penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data terkait analisis pekerjaan di UKM XYZ.

2. Data sekunder, yang merupakan data pendukung yang diperlukan dalam penelitian. Data sekunder ini diperoleh secara tidak langsung melalui referensi literatur seperti jurnal, artikel, skripsi, dan literatur relevan lainnya.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini merupakan suatu penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menguraikan keadaan sebenarnya dan menjawab pertanyaan tentang posisi subjek penelitian (Jalinus & Risfendra, 2020). Metode analisis data statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul dengan memberikan gambaran atau deskripsi data tersebut guna mencapai kesimpulan umum. Pemrosesan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang dihasilkan (Zuhdi, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum UKM

UKM XYZ Bogor merupakan salah satu usaha dengan skala menengah yang bergerak pada bidang *food and beverage*. UKM XYZ tidak hanya menyajikan kopi yang nikmat, tetapi juga menyajikan berbagai makanan berat dan makanan ringan. Hingga saat ini UKM ini memiliki 5 *outlet*, yaitu berlokasi di Padang, Riau, Payakumbuh, Dramaga, dan Bangkinang Riau.

UKM XYZ Bogor merupakan salah satu cabang XYZ yang berlokasi di Kec. Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat dan UKM ini sudah berdiri sejak tahun 2023. UKM jenis *cafe* dengan ruangan yang cukup besar ini menawarkan berbagai varian menu minuman dan makanan serta buka setiap hari pada jam operasional 11.00-23.00 WIB. UKM XYZ Bogor memiliki total 20 karyawan dengan tiga belas *job title*. Struktur Organisasi XYZ Bogor ditunjukkan pada bagan berikut.



Gambar 2 Struktur Organisasi UKM XYZ

Gambaran Umum Sistem Kompensasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Manager* UKM XYZ Bogor, omzet yang diraih dalam rerata per bulan pada kisaran Rp250.000.000,00 dengan operasional gaji karyawan per bulan sebesar Rp47.500.000,00 atau dalam persentase sebesar 19% dari omzet yang didapatkan. Pemetaan gaji awal untuk setiap jabatan dilakukan untuk menganalisis sistem kompensasi pada UKM XYZ dapat dilihat pada Tabel 1.

No.	Jabatan	Total Person	Grade	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Manager	1	IV	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	21.21%	0.00%	KI
2	Head Chef	1								
3	Head Barista	1								
4	Captain Area	1	III	9,900,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	43.48%	0.00%	KI
5	Western Chef	2								
6	Nusantara Chef	2								
7	Cook Helper	2								
8	Senior Barista	1	II	25,600,000	2,200,000	2,300,000	2,400,000	43.75%	9.09%	KI
9	Junior barista	2								
10	Cashier	2								
11	Waiter	2								
12	Admin	1	I	8,000,000	1,500,000	1,600,000	1,700,000		13.33%	I
13	Cleaning Service	2								
Total		20		47,500,000						

Tabel 1 Pemetaan Gaji UKM XYZ Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal
 Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa kondisi penggajian dari hasil pemetaan gaji untuk setiap jabatan masih tidak sesuai karena masih ada nilai *mid to mid* yang lebih besar dibandingkan nilai *spread*. Kondisi ini menunjukkan ketidaksetaraan dalam sistem internal penggajian perusahaan karena jarak satu level dengan yang lainnya tidak beraturan dan bahkan jauh dan tidak berhimpitan yang akan menyebabkan potensi kenaikan gaji yang ekstrem untuk level jabatan tertentu.

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 20 responden yang merupakan populasi dari seluruh karyawan UKM XYZ. Responden terdiri atas jabatan *Manager, Head Chef, Head Barista, Captain Area, Western Chef, Nusantara Chef, Cook Helper, Senior Barista, Junior Barista, Cashier, Waiter, Admin, Cleaning Service*. Berdasarkan hasil survei, didapat indikator jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman bekerja sebagai indikator pada karakteristik responden seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Karakteristik Responden

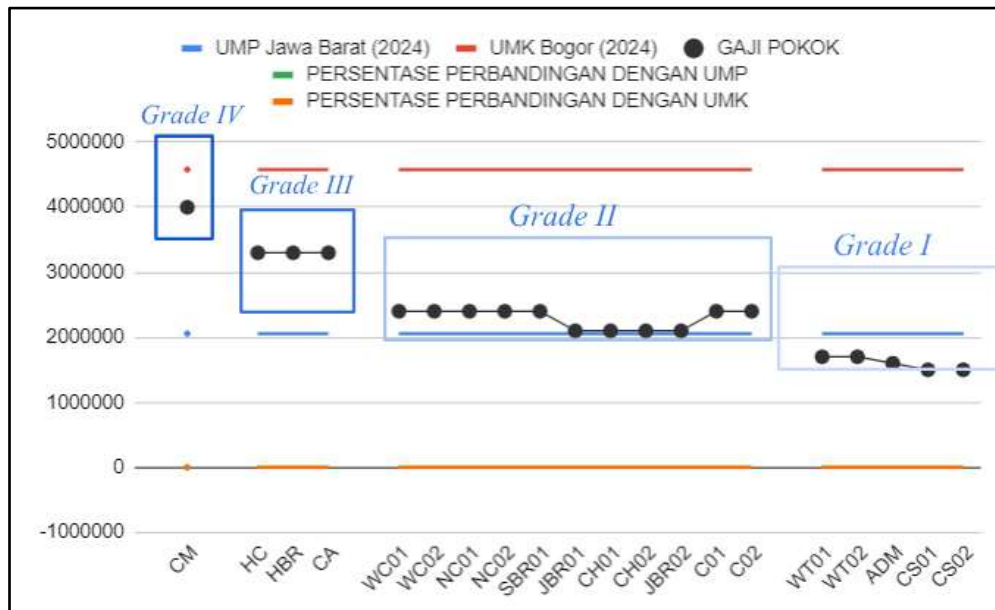
No	Jabatan	Jumlah Orang	Jenis Kelamin		Pendidikan Terakhir				Pengalaman Kerja (Tahun)			
			Pria	Wanita	SMP	SMA	D3	S1	<1	≥1	2	≥ 3
1	Manager	1	1					1				
2	Head Chef	1	1					1				
3	Head Barista	1	1					1				
4	Captain Area	1	1					1				
5	Western Chef	2	2					2				
6	Nusantara Chef	2	2					2				
7	Cook Helper Senior	2	2			2				2		
8	Barista Junior	1	2			2						
9	barista	2	1			1				1		
10	Cashier	2	1	1		2						
11	Waiter	2	1	1		2						
12	Admin	1		1		1				1		
13	Cleaning Service	2	2			2						
Total		20										

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan bahwa karakteristik jenis kelamin didapat sebanyak 17 orang karyawan pria dan 3 orang karyawan wanita. Karyawan pria mendominasi pekerjaan fisik dan manajer seperti *Manager, Head Chef, Head Barista, Captain Area, Western Chef, Nusantara Chef, Cook helper*, dan *Cleaning Service*. Sedangkan karyawan wanita berada pada pekerjaan yang tidak melibatkan fisik yang kuat, seperti *Cashier* dan Staf Admin. Pada karakteristik berikutnya diperoleh bahwa karyawan UKM XYZ didominasi oleh lulusan SMA/Sederajat dengan jumlah 10 orang. Sedangkan yang memposisikan pada *Head Chef* lulusan D3, dan *Manager* lulusan S1. Terdapat seorang karyawan lulusan SMP berjumlah 2 orang. Karakteristik yang terakhir adalah lama pengalaman bekerja karyawan. Diperoleh bahwa pada posisi *Manager, Head chef*, dan posisi senior memiliki pengalaman lebih dari 3 tahun. Pada posisi *Cleaning Service, Waiter*, dan *Cashier* memiliki pengalaman yang sama yaitu lebih dari 3 tahun. Pada posisi *Cook Helper*, dan *Junior Barista* memiliki pengalaman lebih dari 1 tahun.

Analisis UMK dan UMP terhadap Gaji Pokok

Gaji pokok dari masing-masing jabatan di UKM XYZ dibandingkan dengan UMK Kabupaten Bogor sebesar Rp4.579.541 dan UMP Provinsi Jawa Barat sebesar Rp2.057.495. Hasil analisis perbandingan gaji pokok, UMK dan UMP tertera pada Gambar 2.



Gambar 3 Struktur Perbandingan Gaji Pokok, UMP Jawa Barat, dan UMK Kab. Bogor

Grafik perbandingan di atas menunjukkan pada grade IV, III dan II, yaitu jabatan *Cafe Manajer; Head Chef, Head Barista, Captain Area, Western Chef, Nusantara Chef, Senior Barista, Cook Helper, Junior Barista* atau sebanyak 15 karyawan memiliki gaji pokok di antara UMK Bogor dan UMP Jawa Barat. Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa lima orang karyawan atau 25% karyawan dengan jabatan *Waiter, Admin, dan Cleaning Service* masih mendapatkan gaji di bawah UMP dan UMK. Sedangkan sebanyak 75% karyawan sudah mendapatkan gaji di atas UMP. Namun, seluruh karyawan masih berada di bawah gaji UMK.

Perancangan Sistem Kompensasi Ideal

Perancangan sistem kompensasi merupakan aspek yang sangat penting karena dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan motivasi karyawan. Evaluasi jabatan diperlukan dalam menetapkan gaji pokok karyawan, dengan tujuan menciptakan konsistensi dalam pemberian kompensasi. Menurut Marwansyah (2010), kepuasan karyawan dan atasan terhadap imbalan yang diberikan merupakan hal yang harus diperhatikan. Salah satu metode yang bisa digunakan adalah *point system*. Penulis menjelaskan tahapan analisis dalam menyusun perancangan sistem kompensasi ideal untuk UKM XYZ sebagai berikut:

a. Menetapkan *Compensable Factor*

Dalam melakukan evaluasi jabatan, langkah awal yang diperlukan adalah menetapkan faktor-faktor yang dapat dikompensasikan. Dalam menetapkan faktor-faktor yang dapat dikompensasikan ini, penulis mengadopsi pendekatan *Hay Profile Method Framework* yang didasarkan pada tiga indikator utama, yaitu *know-how, problem solving, dan accountability* (El-Hajji, 2015). Faktor-faktor yang digunakan juga mengacu pada penelitian sebelumnya oleh (Putri, A. P., Riskita, D. H., Fatimatuzzahroh, Zahara, H. A., Rahman, I. Z., & Kartika, 2023). *Compensable Factors* yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 *Compensable factors* yang digunakan UKM XYZ

Cluster (<i>Hay Method</i>)	<i>Compensable Factor</i>	Jumlah Tingkatan	Sumber
----------------------------------	---------------------------	---------------------	--------

<i>Know How</i>	Pendidikan	4	Ontario Public Service Employees Union, 2007
	Pengetahuan dan Pelatihan	8	NHS Job Evaluation Handbook
	Pengalaman Kerja	5	CAAT Job Evaluation Manual
	Kemampuan Fisik	5	NHS Job Evaluation Handbook
<i>Problem Solving</i>	Komunikasi	5	CAAT Job Evaluation Manual
	Kerjasama	5	Kamus Hay (Potensial)
	Perencanaan dan Koordinasi	4	CAAT Job Evaluation Manual
	Orientasi Pelayanan Pelanggan	6	Kamus Hay (Potensial)
	Analisis dan <i>Problem Solving</i>	5	CAAT Job Evaluation Manual
<i>Accountability</i>	Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik	6	NHS Job Evaluation Handbook

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 3 menunjukkan bahwa penulis menggunakan referensi dari Kamus Hay, CAAT *Job Evaluation Manual*, NHS *Job Evaluation Handbook*, dan *Ontario Public Service Employees Union* (2007) dalam menetapkan 10 sub faktor untuk menentukan Nilai Pekerjaan di UKM XYZ. Faktor-faktor yang bisa dikompensasikan ditetapkan setelah menganalisis manajer di UKM XYZ, yang telah disesuaikan dengan kemampuan karyawan yang menjadi kunci dalam menentukan pemberian kompensasi.

b. Melakukan Pembobotan dan Nilai Jabatan

Setelah menetapkan *compensable factor* sebagai faktor dalam pemetaan gaji, langkah selanjutnya melakukan pembobotan antara *compensable factor* satu dengan yang lainnya. Dalam melakukan pembobotan, penulis menggunakan metode *Pairwise Comparison*, yaitu membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya. Berikut tabel pembobotan yang dilakukan terhadap faktor yang ditetapkan pada UKM XYZ.

Tabel 4 Pembobotan *Compensable Factors*

NO	JABATAN	PD	PDP	PK	KF	KM	KS	PDK	OPP	APS	TFA	Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Pendidikan (PD)	1.00	0.42	0.14	4.00	0.20	0.20	5.50	0.20	4.50	6.00	22.16	0.098
2	Pengetahuan dan Pelatihan (PDP)	2.50	1.00	0.33	7.00	5.50	5.00	7.00	5.00	4.00	3.00	40.33	0.178
3	Pengalaman Kerja (PK)	7.00	3.00	1.00	4.50	3.00	4.50	7.00	4.00	5.00	2.00	41.00	0.181
4	Kemampuan Fisik	0.25	0.14	0.23	1.00	0.14	0.20	0.33	0.1	0.20	0.17	2.80	0.012

^{1)*} Akmal Nurisnanto Dewatmoko, ²⁾Muhamad Fadili, ³⁾Muhammad Hasbi Assidik, ⁴⁾Rayvin Virgiawan, ⁵⁾Rozak Uyub Faozan, ⁶⁾Maharani Sekar Pramesthi, ⁷⁾Lindawati Kartika
Use of the Job Value Based Point System Method in Designing an Ideal Compensation System for XYZ SMEs

(KF)									4				
5	Komunikasi (KM)	5.00	0.18	0.33	7.00	1.00	3.50	6.00	4.50	4.00	3.00	34.52	0.153
6	Kerja sama (KS)	5.00	0.20	0.23	5.00	0.29	1.00	5.00	3.50	2.50	4.00	26.72	0.118
7	Perencanaan dan Koordinasi (PDK)	0.18	0.14	0.14	3.00	0.17	0.20	1.00	0.50	0.14	0.20	5.68	0.025
8	Orientasi Pelayanan Pelanggan (OPP)	5.00	0.20	0.25	7.00	0.23	0.29	2.00	1.00	0.29	2.00	18.26	0.081
9	Analisis dan Problem Solving (APS)	0.23	0.25	0.20	5.00	0.25	0.42	7.00	3.50	1.00	2.50	20.34	0.090
10	Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik (TFA)	0.17	0.33	0.50	6.00	0.33	0.25	5.00	0.50	0.42	1.00	14.50	0.064
Total											226.308	1.000	

Sumber: Data diolah, 2024

Dari data pada Tabel 4, terlihat bahwa sub-faktor yang memiliki bobot tertinggi adalah Pengalaman Kerja (PK) dengan nilai bobot sebesar 0,181, sementara sub-faktor dengan bobot terendah adalah Kemampuan Fisik (KF) yang memiliki nilai bobot sebesar 0,012. Setelah proses pembobotan selesai, langkah berikutnya adalah menilai setiap jabatan berdasarkan faktor yang telah ditetapkan untuk menunjukkan tingkat kepentingan setiap sub-faktor dalam suatu jabatan. Nilai dari faktor pada setiap jabatan dapat ditemukan dalam Tabel 5.

Tabel 5 Penilaian Faktor Menurut Jabatan

NO.	JABATAN	D	DP	K	F	M	S	DK	PP	PS	FA
		1	2	3	4	5	6	7	1	9	10
1	Cafe Manager	4	7	4	1	5	5	4	2	4	6
2	Head Chef	3	5	3	2	4	4	3	2	4	5
3	Head Barista	3	5	3	2	4	4	3	2	4	5
4	Captain Area	3	5	3	2	4	4	3	2	4	5
5	Western Chef	3	4	3	3	3	3	2	1	3	4
6	Nusantara Chef	3	4	3	3	3	3	2	1	3	4
7	Senior Barista	2	4	4	3	4	4	3	2	4	5

8	Cook Helper	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
9	Junior barista	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
10	Cashier	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2
11	Waiter	2	1	1	4	3	3	2	4	1	1
12	Admin	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
13	Cleaning Service										

Sumber: Data diolah, 2024

c. Job Value

Setelah seluruh faktor telah mengalami proses pembobotan dan penilaian, penulis kemudian melakukan perhitungan Nilai Pekerjaan (*Job Value*) untuk setiap jabatan. Perhitungan *Job Value* dilakukan dengan mengalikan bobot dari setiap faktor dengan nilai yang telah ditetapkan, dan hasilnya adalah nilai total yang menjadi *Job Value*. Selanjutnya, jabatan-jabatan diurutkan berdasarkan total *Job Value* secara *descending*, dari yang tertinggi hingga yang terendah.

Tabel 6 *Job Value* pada UKM XYZ

Job Tittle	$\Sigma N \times B$ (<i>Job Value</i>)
Cafe Manager	1153
Head Chef	873
Head Barista	871
Captain Area	871
Western Chef	692
Nusantara Chef	692
Senior Barista	831
Cook Helper	577
Junior Barista	557
Cashier	534
Waiter	380

Admin	546
Cleaning Service	314
Total Point	8891

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 6 menunjukkan *Job Value* dari masing-masing jabatan yang ada pada UKM XYZ. Jabatan yang memiliki *Job Value* tertinggi adalah *Cafe Manager* sedangkan jabatan dengan *Job Value* terendah adalah *Cleaning Service*. Dari hasil *Job Value* ini dapat diperoleh nilai per *point* untuk setiap pekerjaan pada UKM XYZ, dihitung dengan membagi operasional gaji per bulan dengan total *Job Value*. Sehingga diperoleh nilai satu point pekerjaan adalah Rp5.343,00.

d. **Job Grading**

Langkah selanjutnya setelah memperoleh *Job Value* untuk setiap jabatan adalah melakukan perancangan sistem *Job Grading* untuk mengklasifikasikan jabatan-jabatan yang ada ke dalam *grade*. Untuk menentukan *grade* pekerjaan, penulis menggunakan metode *Given Grade* dengan rumus:

$$\text{Jarak antar grade} = \frac{\text{nilai max} - \text{nilai min}}{\text{jumlah grade yang ditetapkan}}$$

Hasil *Job Grading* pada UKM XYZ ditunjukkan pada tabel 7.

Tabel 7 *Job Grading* dengan Metode *Given Grade*

Job title/ Compensable factor	ΣNxB (Job Number Value)	of People	Total Point	Given		Grade Given
				Grade bawah	Grade atas	
Cafe Manager	1075	1	1075	943	1075	Grade IV
Head Chef	850	1	850			
Head Barista	850	1	850			
Captain Area	850	1	850	717	896	Grade III
Senior Barista	831	1	831			
Western Chef	692	2	1384			
Nusantara Chef	692	2	1384			
Cook Helper	577	2	1154	538	717	Grade II
Admin	564	2	1128			

^{1)*} Akmal Nurisnanto Dewatmoko, ²⁾Muhamad Fadili, ³⁾Muhammad Hasbi Assidik, ⁴⁾Rayvin Virgiawan, ⁵⁾Rozak Uyub Faozan, ⁶⁾Maharani Sekar Pramesthi, ⁷⁾Lindawati Kartika
Use of the Job Value Based Point System Method in Designing an Ideal Compensation System for XYZ SMEs

Job title/ Compensable factor	ΣNxB (Job Number of People Total Point	Given		Grade Given
		Grade bawah	Grade atas	
Junior Barista	557 2 1114			
Cashier	555 2 1110			
Waiter	440 2 880	359	538	Grade I
Cleaning Service	314 2 628			

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 7, UKM XYZ memiliki 4 *grade*. *Grade* tertinggi diduduki oleh *Cafe Manager* dengan nilai 1075 dan *grade* terendah diduduki oleh *Cleaning Service* dengan nilai 359.

e. **Salary Mapping Aktual**

Sistem kompensasi pada UKM XYZ dapat dianalisis lebih lanjut dengan melakukan pemetaan gaji (*Salary Mapping*) aktual berdasarkan jabatan setelah dilakukan pengkategorian jabatan menggunakan *Job Grading*.

Tabel 8 *Salary Mapping* Aktual UKM XYZ

No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Cafe Manager	IV	1	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	40.351 %	0.00%	KI
2	Head Chef									
3	Head Barista									
	Captain Area	C III	4	12,300,000	2,400,000	2,850,000	3,300,000	42.50%	37.5%	KI
	Senior Barista	Se								
6	Western Chef									
	Musantara Chef	N II	11	24,800,000	1,600,000	2,000,000	2,400,000	25.00%	50.0%	I

No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
8	Cook Helper									
	Ju									
	nior Barista									
10	Admin									
11	Cashier									
12	Waiter									
13	Cleaning Service	I	4	6,000,000	1,500,000	1,600,000	1,700,000	0%	13.3%	I
Total			20	47,500,000						

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2023

Dari Tabel 8 dapat dilihat hasil analisis pemetaan gaji yang menunjukkan bahwa struktur penggajian pada UKM PT. XYZ saat ini dapat dikatakan belum ideal, hal ini karena nilai *mid to mid* pada setiap *grade* lebih besar dibandingkan nilai *spread*. Dikatakan belum ideal karena kondisi tersebut ditunjukkan dengan perbedaan gaji antara posisi yang lebih tinggi dan lebih rendah tidak terlalu jauh, bahkan hanya berbeda sedikit. Di sisi lain, terdapat kerangka yang tidak beraturan dalam persentase nilai *spread*, yakni terdapat penurunan dari satu *grade* ke *grade* di atasnya. Ketika seharusnya dari *grade* bawah ke *grade* atas menunjukkan tren kenaikan, hal ini terlihat pada nilai *spread* yang mengalami penurunan sebesar 12,5% pada *grade* II ke *grade* III dan tidak ada kenaikan *spread*. Hal ini menunjukkan bahwa belum terciptanya keadilan penggajian di dalam UKM ini. Sehingga dari keterangan tersebut, masih menunjukkan terjadinya ketidakseimbangan dalam struktur gaji. Maka dari itu perlu dilakukan pembenahan struktur gaji agar dapat dinilai ideal dan adil bagi setiap karyawan.

f. Pembenahan Struktur Gaji

Pembenahan struktur gaji dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pada penelitian ini, diterapkan indikator ideal yang menjadi acuan pada penentuan nilai *spread* pada pembenahan struktur gaji. Indikator pada pembenahan gaji ini berdasar dari data WorldatWork tahun 2015 (Putri, A. P., Riskita, D. H., Fatimatuzzahroh, Zahara, H. A., Rahman, I. Z., & Kartika, 2023), indikator ini ditampilkan pada Tabel 9.

Tabel 9 Indikator Ideal Pembenahan Struktur Gaji

<i>Employee Category</i>	<i>Expresses as Plus or Minus % of Mid Point</i>	<i>Spread Minimum to Maximum</i>
--------------------------	--	----------------------------------

<i>Exempt managerial and 20% or higher executive</i>		<i>Widest ranges (50% or more certain circumstances)</i>
<i>Exempt professional, administrative and supervisory</i>	16,6% - 20,0%	<i>Wider ranges (40%-50%)</i>
<i>Nonexempt clerical, technical and paraprofessional</i>	13,0% - 16,6%	<i>Relatively narrow range (30%-40%)</i>
<i>Nonexempt service and manufacturing</i>	9,1% to 11,1%	<i>Narrow ranges (20-25%) or flat rate</i>

Sumber: (WorldatWork 2015)

Tahapan pertama pembenahan struktur gaji menggunakan metode *Adhered* (berhimpit). Sistem *Adhered* dalam pemetaan gaji merupakan diacukan pada nilai tengah (*midpoint*) dari rentang gaji untuk jabatannya (Kadir et al., 2019). Menurut (Arindi et al., 2023) salah satu langkah dalam penyesuaian gaji menggunakan metode *adhered* dengan cara meningkatkan nilai *spread* (rentang gaji). Sistem *adhered* menawarkan kepastian, kesederhanaan, dan kesetaraan namun sistem ini kurang memotivasi karyawan bahkan dapat menyebabkan *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Hasil dari struktur gaji menggunakan metode *adhered* ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10 Pembenahan Struktur Gaji Metode *Adhered*

No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Cafe Manager	IV	1	4,000,000	3,828,552	4,977,118	6,125,683	51.67 %	60.00 %	I
2	Head Chef									
3	Head Barista									
4	Captain Area	III	4	12,643,680	2,734,680	3,281,616	3,828,522	35.65 %	40.00 %	I
5	Senior Barista									
6	Western Chef									
7	Nusantara Chef	II	11	25,657,760	2,103,600	2,419,140	2,734,680	25.45 %	30.00 %	I
8	Cook Helper									

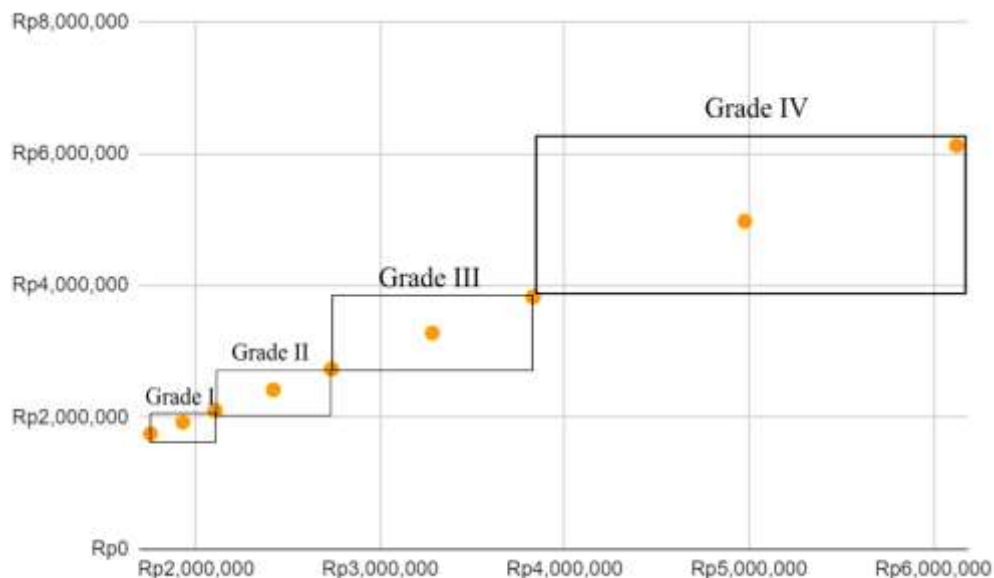
No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
9	Junior Barista									
10	Admin									
11	Cashier									
12	Waiter									
13	Cleaning Service	I	4	7,262,600	1,753,000	1,928,300	2,103,600	0%	20.00%	I
Total			20	49,555,040						

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel menunjukkan bahwa biaya rata-rata yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan metode ini lebih besar dengan biaya gaji operasional dengan selisih sebesar Rp2,055,040,00. Metode *Adhered* yang diterapkan sudah tergolong ideal karena nilai *mid to mid* tidak melebihi dari *spread* yang dicantumkan.

Berikut merupakan ilustrasi pembenahan struktur gaji menggunakan sistem *Adhered* (berhimpitan) yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Pembenahan Struktur Gaji *Adhered*

Selanjutnya melakukan pembenahan struktur gaji dengan metode *Overlapping* (tumpang tindih). Sistem *Overlapping* dalam pemetaan gaji adalah metode yang mengambil rentang gaji yang tumpang tindih di antara posisi-posisi pekerjaan yang berdekatan (Putri, A. P., Riskita, D. H., Fatimatu Zahroh, Zahara, H. A., Rahman, I. Z., & Kartika, 2023). Menurut (Kadir et al., 2019), metode

overlapping dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka memiliki potensi untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi berdasarkan kinerjanya dan memberikan kesan struktur gaji yang menarik. Hasil dari pembenahan struktur gaji menggunakan metode *Overlapping* (tumpang tindih) ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11 Pembenahan Struktur Gaji Metode *Overlapping*

No	Jabatan	Grade	Total Person	Total Salary (Rp)	Actual			Actual		Ket
					Min (Rp)	Average (Rp)	Max (Rp)	Mid to Mid	Spread	
1	Cafe Manager	IV	1	4,000,000	3,769,231	4,900,000	6,030,769	44.97%	60.00%	I
2	Head Chef									
3	Head Barista									
4	Captain Area	III	4	12.716,667	2,816,667	3,380.000	3,943,333	27.40%	40.00%	I
5	Senior Barista									
6	Western Chef									
7	Nusantara Chef									
8	Cook Helper									
9	Junior Barista	II	11	26,359,200	2,306,957	2,653,000	2,999,043	17.22%	30.00%	I
10	Admin									
11	Cashier									
12	Waiter									
13	Cleaning Service	I	4	7,262,600	2,057,495	2,263,245	2,468,994	0%	20.00%	I
Total			20	51,105,847						

Ket: I=Ideal, KI=Kurang Ideal

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 11 menunjukkan bahwa biaya rata-rata yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan metode ini lebih banyak dengan biaya gaji operasional dengan selisih sebesar Rp3,605,847,00. Kemudian metode *overlapping* yang digunakan tergolong ideal karena nilai *mid to mid* masih berada di bawah nilai *spread*. Pada Tabel 11 juga menunjukkan bahwa nilai *spread* sudah dilakukan sesuai

indikator pembenahan yaitu sebesar 20% pada *grade* I, kemudian pada tingkatan selanjutnya nilai terus bertambah (lebih besar), yakni 30% untuk *grade* II, 40% untuk *grade* III, dan 60% untuk *grade* IV. Nilai average pada *grade* terendah (I) ditentukan berdasarkan penyesuaian nilai rata-rata gaji pada UKM kompetitor di Bogor, yakni sebesar Rp2.300.000. Gaji minimum ditentukan dengan rumus:

$$= [gaji\ minimum - (gaji\ minimum \times spread)]$$

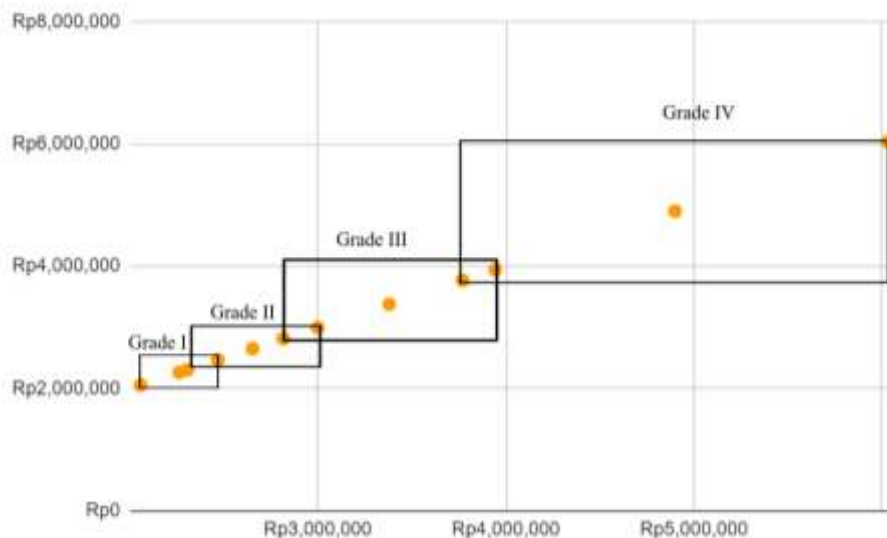
Kemudian gaji maksimum ditentukan dengan rumus:

$$= [gaji\ minimum + (gaji\ minimum \times spread)]$$

Langkah yang terakhir yaitu menentukan nilai *mid to mid* dengan rumus:

$$= \frac{[nilai\ midpoint\ diatasnya - nilai\ midpoint\ di\ bawahnya]}{nilai\ mid\ point\ di\ bawahnya}$$

Berikut merupakan ilustrasi pembenahan struktur gaji menggunakan sistem *Overlapping* (Tumpang Tindih) yang ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5 Pembenahan Struktur Gaji *Overlapping*

Berdasarkan Gambar 5, pembenahan struktur gaji dengan metode *overlapping*, menunjukkan nilai maksimum pada *grade* 1 berada dalam kisaran gaji *grade* 2 atau lebih tinggi dari gaji minimum pada *grade* 2, dan ini berlanjut pada *grade* yang lebih tinggi. Maka dari itu, dapat dilihat grafik yang saling tumpang tindih (*overlapping*) antar tingkatan (*grade*) jabatan. Dengan metode *overlapping* yang diterapkan pada struktur gaji, dapat terjadi kemungkinan seorang karyawan pada *grade* 1 memperoleh gaji yang terdapat pada *grade* 2, dan begitu sebaliknya. Berdasarkan hasil tersebut untuk memberikan situasi kompensasi yang kompetitif dengan UKM sejenis, metode *overlapping* dipilih untuk direkomendasikan kepada perusahaan sebagai bentuk pembenahan gaji bagi karyawan. Total gaji pokok baru melalui metode ini sebesar Rp51,105,857.00 dengan persentase kenaikan gaji baru ini mencapai 7,06% dibandingkan dengan gaji lama, atau selisih nominalnya sebesar Rp3,605,847.00. Pemilihan metode *overlapping* juga mempertimbangkan kenaikan inflasi 2024 sebesar 2,8% (Badan Pusat Statistik, 2024) ditambah dengan kenaikan UMP Bogor sebesar 3,97%. (Portal Jabarprov, 2023).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang didapatkan mengenai pembenahan gaji pada UKM XYZ yakni:

1. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Manager* UKM XYZ Bogor, omzet yang diraih dalam rerata per bulan pada kisaran Rp250.000.000,00 dengan operasional gaji karyawan per bulan sebesar Rp47.500.000,00 atau dalam persentase sebesar 19% dari omzet yang diterima.
2. Gaji yang ditentukan untuk karyawan di UKM XYZ dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah diurutkan berdasarkan hasil pembobotan relatif *compensable factor*. Faktor-faktor ini, mulai dari yang memiliki nilai tertinggi, antara lain adalah Pengalaman Kerja, Pengetahuan dan Pelatihan, Komunikasi, Kerjasama, Pendidikan, Analisis dan *Problem Solving*, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Tanggung Jawab Finansial dan Aset Fisik, Perencanaan dan Koordinasi, hingga Kemampuan Fisik.
3. Hasil *Salary Mapping* aktual menunjukkan bahwa sistem kompensasi UKM saat ini masih kurang ideal karena masih ada nilai *mid to mid* yang lebih besar dibandingkan nilai *spread*. Kondisi ini menunjukkan ketidaksetaraan dalam sistem internal penggajian perusahaan karena jarak satu level dengan yang lainnya tidak beraturan dan bahkan jauh dan tidak berhimpitan yang akan menyebabkan potensi kenaikan gaji yang ekstrem untuk level jabatan tertentu.
4. Berdasarkan kondisi aktual kondisi penggajian saat ini, maka disusun pembenahan struktur gaji pada UKM XYZ untuk menghasilkan sistem kompensasi yang ideal dengan sistem *Adhered* dan *Overlapping*. Sistem ini telah memenuhi syarat struktur gaji ideal karena menghasilkan nilai *mid to mid* yang kecil daripada nilai *spread*. Pembenahan ini juga ditandai dengan nilai *spread* yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan *grade*. Berdasarkan hasil analisis, pemetaan gaji dengan metode *adhered* dan *overlapping*, dapat dilihat bahwa sistem kompensasi dengan metode *overlapping* mendapatkan hasil yang lebih ideal dan efisien sebesar Rp51.105.847,00 dibandingkan dengan metode *adhered* yang totalnya sebesar Rp49.555.040,00.

DAFTAR PUSTAKA

- Arindi, A. C., Budiman, F. N. A., Az-Zahra, L. B., Septina, L., Fajriah, N., & Kartika, L. (2023). Analysis of Compensation Systems Based on Salary Mapping Adhered and Overlapping Methods in RL SMEs. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 186–200.
- Bayani, L. N., & Aisyah, S. (2023). Analisis Sistem Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT. Prima Multi Peralatan Medan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 9–17.
- El-Hajji, M. A. (2015). The Hay system of job evaluation: a critical analysis. *Journal of Human Resources*, 3(1), 1–22.
- Jalinus, N., & Risfendra, R. (2020). Analisis kemampuan pedagogi guru smk yang sedang mengambil pendidikan profesi guru dengan metode deskriptif kuantitatif dan metode kualitatif. *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi*, 20(1), 37–44.
- Judijanto, L., Sandy, S., Yanti, D. R., Kristanti, D., & Hakim, M. Z. (2023). Pengembangan Usaha Kecil Menengah (Ukm) Berbasis Inovasi Teknologi Untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(6), 12500–12507.
- Kadir, A., AlHosani, A. H., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). The effect of compensation and benefits towards employee performance. *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30-31 July 2019, Surabaya, Indonesia*.
- Mahdi, M. I. (2022). Berapa jumlah UMKM di Indonesia. *DataIndonesia. Id*.
- Melinia, D. F., Khairi, M., Awalia, P. S., Sarifah, R. N., & Putri, S. S. D. (2021). Analisis Perbaikan Sistem Kompensasi Pada Hotel XYZ Menggunakan Metode Adhered dan Overlapping. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(12), 2275–2290.
- Napitupulu, S. M., Syamila, H., Sibagariang, M. T., Rochman, S. A., & Sihaloho, T. Y. (2022). Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Salary Mapping Adhered dan Overlapping pada UKM GF. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(10), 824–834.
- Putri, A. P., Riskita, D. H., Fatimatuzzahroh, Zahara, H. A., Rahman, I. Z., & Kartika, L. (2023). Perancangan Sistem Kompensasi Ideal Pada UKM Kedai Kopi XYZ Menggunakan Metode Point System Berbasis Job Value. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1), 1–23. <http://journals.stiedwisakti.ac.id/ojs/index.php/kolegial/article/view/187>
- Sasongko, D. (2020). *UMKM bangkit, ekonomi Indonesia terungkit*.
- Zuhdi, A. (2017). *Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value pada PT Tritunggal Perintis Abadi*.
- Zulkarnaen, W., & Herlina, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(2), 90–114.



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).