

KEBIJAKAN PUBLIK TENTANG PENETAPAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH

**Disajikan Pada Seminar Nasional Sistem dan
Kebijakan Pengupahan Nasional**



OLEH :

Dr. Adjat Daradjat, M.Si

Jakarta, 8 Februari 2011

PENETAPAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH

Struktur upah

Adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai yang terendah. Dalam struktur upah dikelompokkan beberapa jabatan yang memiliki bobot yang setara, pada satu golongan jabatan (*grade* atau *level*).

Skala upah

Adalah rentang atau kisaran (*spread*) nilai nominal upah untuk setiap kelompok jabatan

Struktur dan Skala Upah merupakan **alat bantu administratif** dan alat untuk menetapkan **kebijakan pengupahan**, yang dapat digunakan untuk memetakan dan menciptakan keseimbangan antara bobot jabatan/pekerjaan dengan imbalan upah pokok yang diterima. Sehingga tercipta kesetaraan internal, serta meningkatkan daya saing dalam perolehan pasar tenaga kerja (*labor market*).

Tiga Langkah awal sebelum menetapkan struktur dan skala upah

1. Analisa jabatan (*job analysis*)
2. Uraian jabatan (*job description*)
3. Evakuasi jabatan (*job evaluation*)

Analisa Jabatan :

Adalah suatu proses dengan menggunakan metode dan instrumen tertentu dan dilakukan secara sistematis, untuk memperoleh dan menyeleksi data tentang jabatan dan pekerjaan. Selanjutnya data tersebut dikonversi menjadi fakta-fakta dan informasi, yang akan bermanfaat bagi pengembangan SDM dan pencapaian tujuan perusahaan.

Melalui fakta dan informasi, dapat ditetapkan spesifikasi dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang akan menduduki jabatan tersebut, baik untuk tenaga teknis pelaksana, tenaga non manajerial (fungsional), maupun tenaga manajerial (struktural).

Manfaat analisis jabatan

1. Menyusun rancang bangun (struktur) organisasi, serta jabatan dan pekerjaan.
2. Melakukan bimbingan dan pengawasan bagi para pemegang jabatan
3. Masukan dalam rangka rekrutmen
4. Menentukan materi dan syllabus pelatihan kerja
5. Penilaian prestasi (kinerja)
6. Membantu menetapkan pengupahan dan imbalan
7. Program-program lain

Uraian Jabatan

Merupakan dokumen tertulis sebagai produk dari analisis jabatan, yang berisi ringkasan-ringkasan kegiatan terpenting dari suatu jabatan, meliputi :

1. Identifikasi jabatan
2. Ringkasan tugas
3. Rincian tugas

4. Spesifikasi jabatan : pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, faktor-faktor psikologi, masa kerja, kompetensi.
5. Hasil/unjuk kerja
6. Tanggung jawab.

Evaluasi Jabatan

Proses menganalisis, mengukur dan menilai suatu jabatan secara sistematis, untuk mengetahui nilai relatif dari bobot jabatan-jabatan hasil dari uraian jabatan. Faktor-faktor yang diukur dan dinilai dalam evaluasi jabatan : tanggung jawab, andil jabatan terhadap perusahaan, tingkat resiko dari suatu jabatan, tingkat kesulitannya.

Manfaat dari evaluasi jabatan dapat digunakan untuk :

1. Penetapan upah
2. Penilaian pekerjaan
3. Kebijakan pengembangan SDM

Dasar pertimbangan dalam menyusun struktur upah

1. Struktur organisasi
2. Rasio perbedaan bobot pekerjaan pada setiap jabatan
3. Kemampuan perusahaan
4. Biaya tenaga kerja keseluruhan (*total labor cost*)
5. Upah minimum yang berlaku
6. Kondisi pasar keseluruhan

Model penyusunan struktur/skala upah

1. Skala tunggal (*single rate*).

Landasan falsafahnya, setiap orang yang memiliki pekerjaan/jabatan yang sama akan mendapat upah yang sama (*equal remuneration for equal work* – Konvensi ILO 100). Ciri-cirinya : masa kerja tidak dijadikan dasar untuk menentukan besarnya upah, kenaikan upah berlaku kolektif berdasarkan kesepakatan kolektif, prestasi kerja seseorang dihargai dalam bentuk insentif tunai langsung.

2. Skala ganda (*range*)

Setiap golongan jabatan/pekerjaan memiliki nilai upah nominal terendah dan tertinggi. Filosofinya, upah ditetapkan berdasarkan tingkat prestasi, dimana tingkat upah selalu berbeda satu sama lainnya, sehingga memacu kompetisi yang sehat untuk berprestasi.

Hanya dapat digunakan untuk menetapkan struktur upah bagi jabatan manajer dan staf senior, dengan alasan :

- a) harus menggunakan sistem penilaian prestasi yang canggih, fair dan obyektif, berlandaskan pada pencapaian kinerja individu.
- b) jarak antara jabatan terendah dan tertinggi pada satu range biasanya pendek (50%), sehingga mudah untuk mencapai maksimum. Akibatnya banyak yang cepat frustrasi karena merasa mentok, Padahal kesempatan untuk pindah ke range yang lebih tinggi terbatas.

Jenis-jenis skala ganda

- a) Skala ganda berurutan
upah tertinggi dari golongan jabatan dibawahnya lebih kecil dari upah terendah golongan jabatan di atasnya
- b) Skala ganda tumpang tindih
upah tertinggi pada jabatan di bawahnya lebih besar dari upah terendah golongan jabatan di atasnya

3. Skala upah simetris

Penetapan upah yang memiliki tingkat upah terendah (minimum), tingkat menengah (*mid point*), serta tingkat tertinggi (maksimum). Karakteristiknya :

- a) Hanya dapat digunakan untuk karyawan tingkat manajerial dan profesional, kenaikan hanya atas dasar prestasi (merit)
- b) Angka minimum digunakan bagi karyawan pemula dalam golongan jabatannya atau yang prestasinya terus menerus marginal. Masa percobaan dan trainee biasanya diberikan 75 % dari minimum.
- c) Angka mid point diberikan bagi yang kompetensinya 100 % sesuai standar yang ditetapkan
- d) Angka 100-125 % diberikan bagi yang kompetensinya sangat istimewa (*out standing*) untuk penilaian setiap tahunnya.

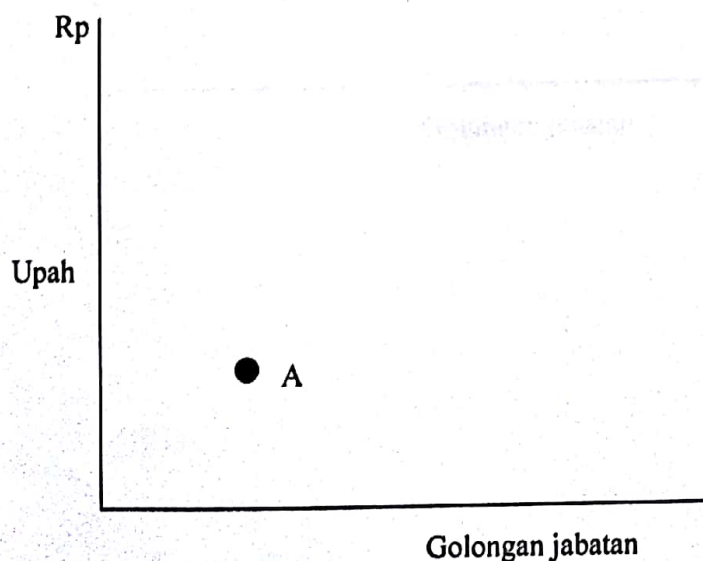
Penyusunan dan penetapan struktur dan skala upah harus senantiasa memperhatikan : golongan pekerjaan, jabatan, masa kerja, pendidikan, tingkat kompetensi, serta kondisi dan kemampuan perusahaan. Jadi setiap perusahaan akan selalu berbeda. Upah yang terendah tidak boleh lebih rendah dari upah minimum yang berlaku di daerahnya.

Beberapa metode penetapan struktur dan skala upah

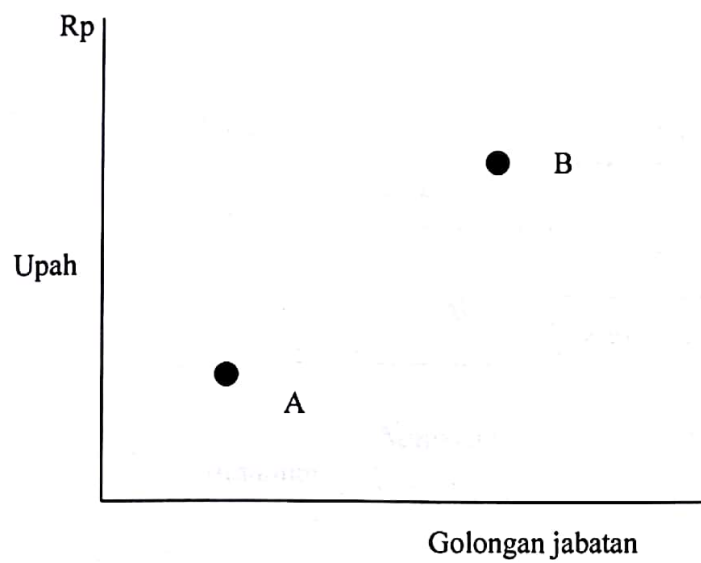
Metode sederhana

Langkah-langkahnya

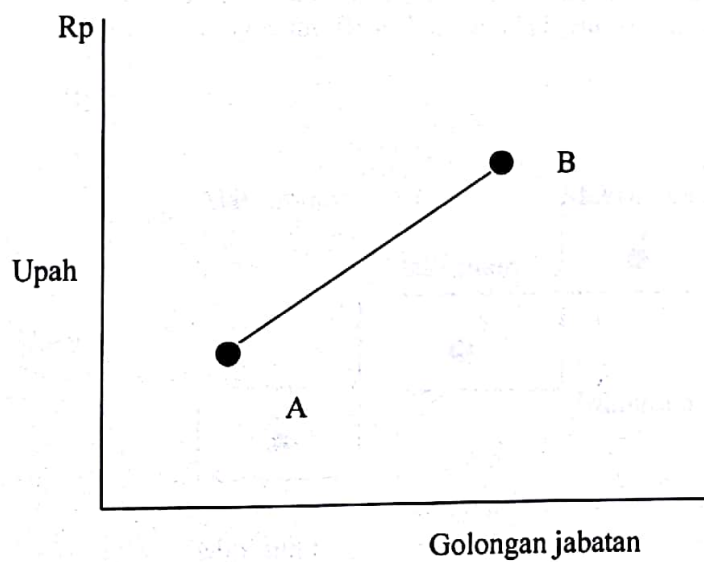
1. Menentukan titik upah terendah



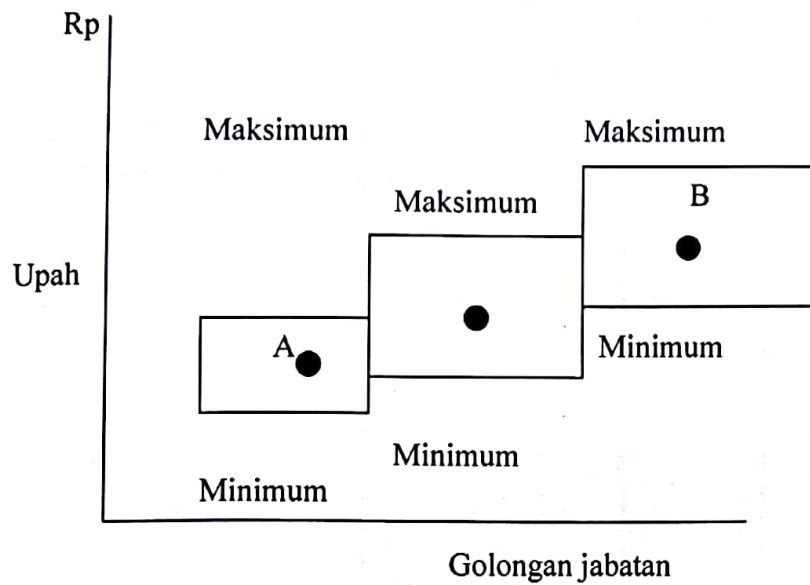
2. Menentukan titik upah tertinggi



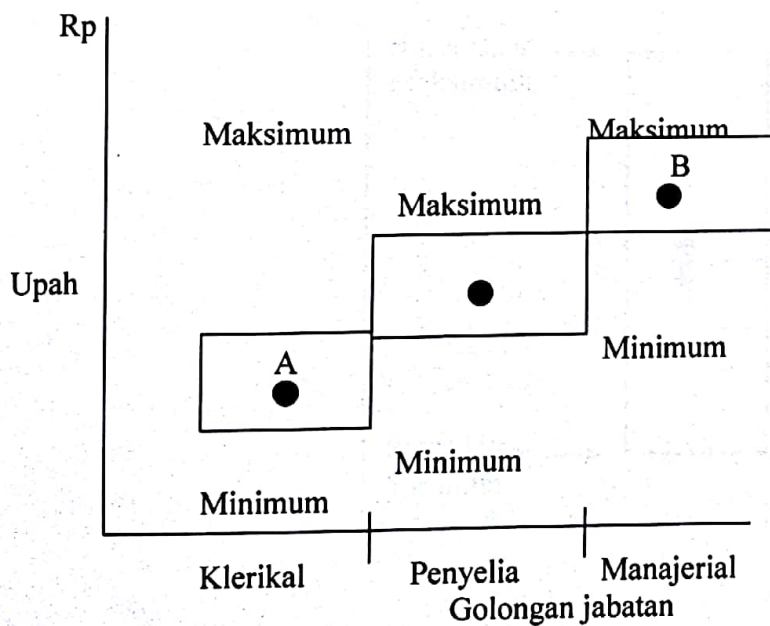
3. Menghubungkan garis upah dari yang terendah ke tertinggi



4. Menetapkan beberapa golongan jabatan/golongan upah pada garis upah, sesuai kebutuhan, karakteristik dan kondisi perusahaan

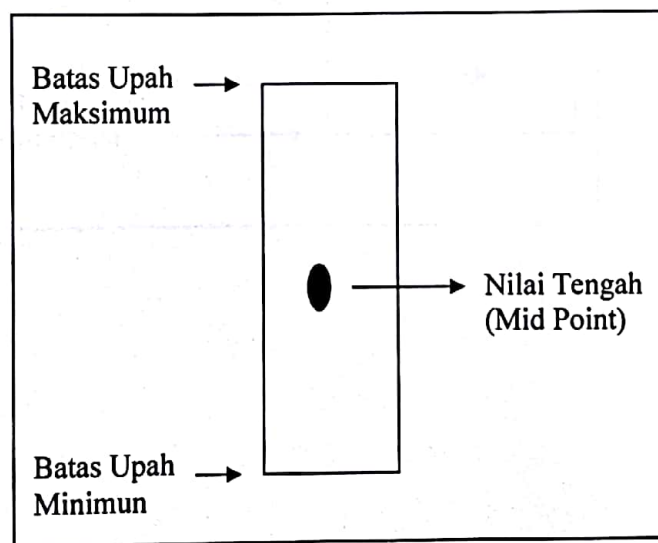
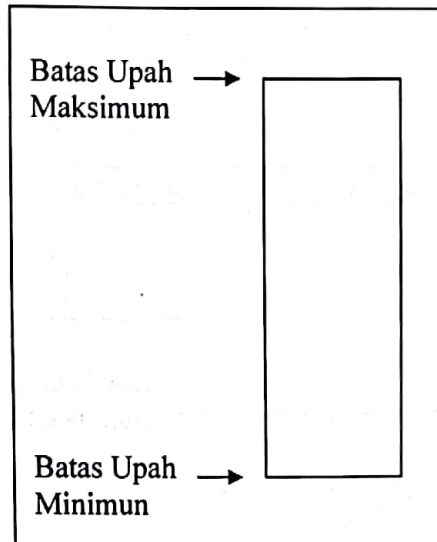


5. Menetapkan skala upah pada setiap golongan jabatan, sehingga tercipta rentang (kisaran, spread) batas upah terendah dan tertinggi pada setiap golongan jabatan. Bisa skala ganda berurutan atau skala ganda tumpang tindih.



6. Menetapkan nilai tengah upah (*mid point*), yaitu dengan rumus :

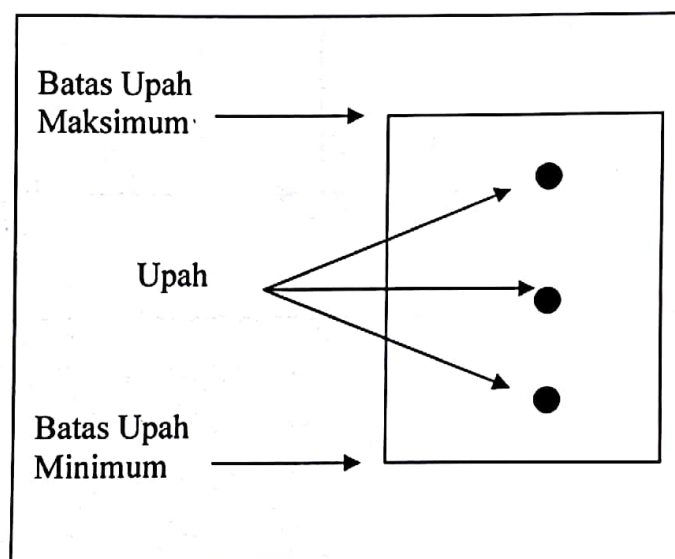
$$\text{Mid point} = \frac{(\text{batas upah tertinggi} + \text{batas upah terendah})}{2}$$



7. Menjelaskan posisi suatu upah dalam skala upah, dalam prosentase
Rumusnya :

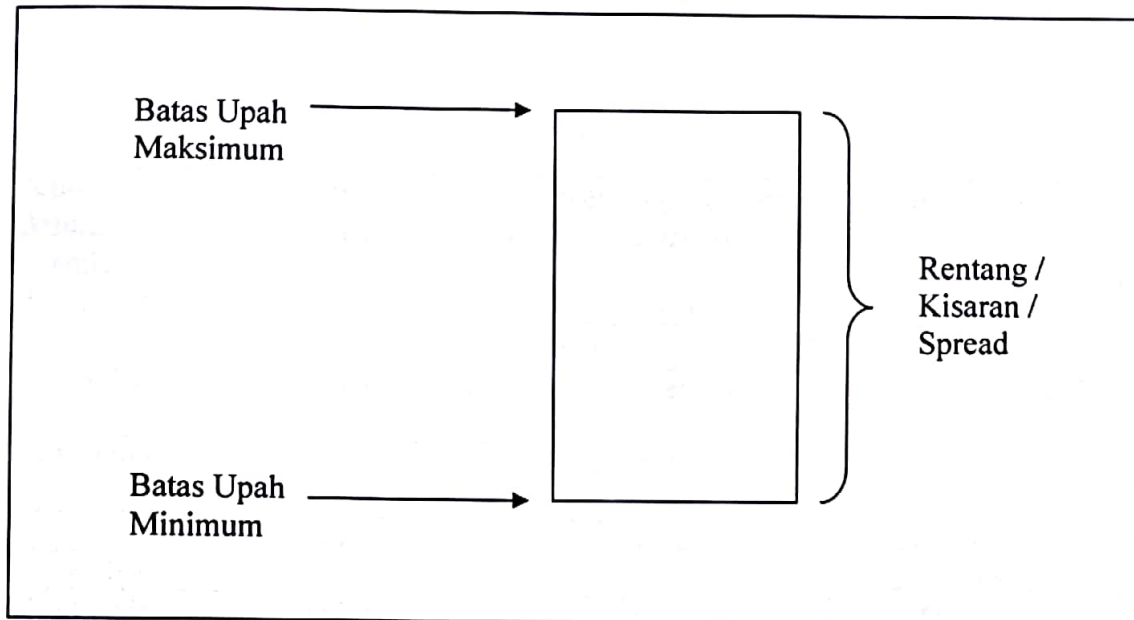
$$\text{Prosentase posisi} = \frac{\text{upah} - \text{batas upah terendah}}{\text{Batas upah terendah} - \text{batas upah tertinggi}} \times 100 \%$$

Prosentase posisi berkisar antara 0% - 100 %. Jika prosentase mencapai 0 % berarti besarnya upah sama dengan upah terendah, jika mencapai 100 % sama dengan upah tertinggi, jika 50 % besarnya upah berada di tengah.



8. Menetapkan Rentang (*kisaran/spread*) skala upah, dalam satu golongan upah.
Rumusnya :

$$\text{Rentang} = \frac{(\text{batas upah tertinggi} - \text{batas upah terendah})}{\text{batas upah terendah}} \times 100 \%$$



9. Formula untuk menghitung besarnya beberapa skala upah, yaitu :

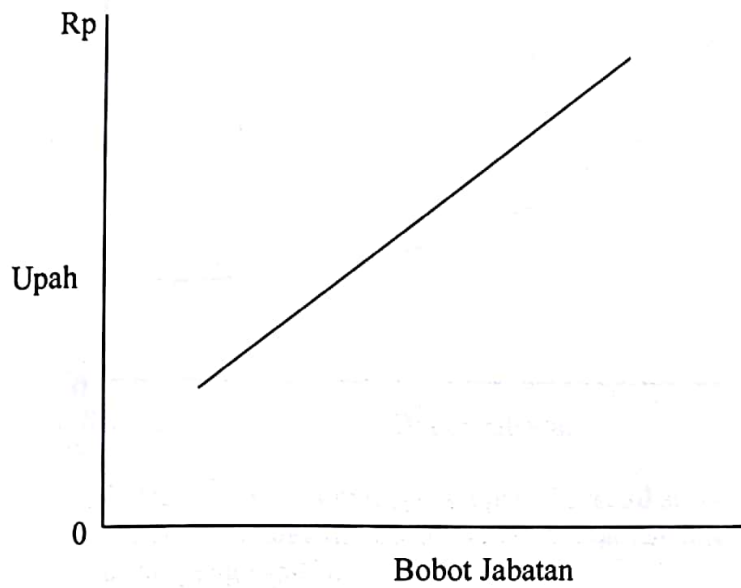
- Batas upah terendah
- Batas upah tertinggi
- Rentang (kisaran/spread)
- nilai tengah (*mid point*)

Jika sudah dapat diketahui nilai dari dua unsur di atas, maka untuk dua lainnya dapat dicari dengan menggunakan formula sebagai berikut :

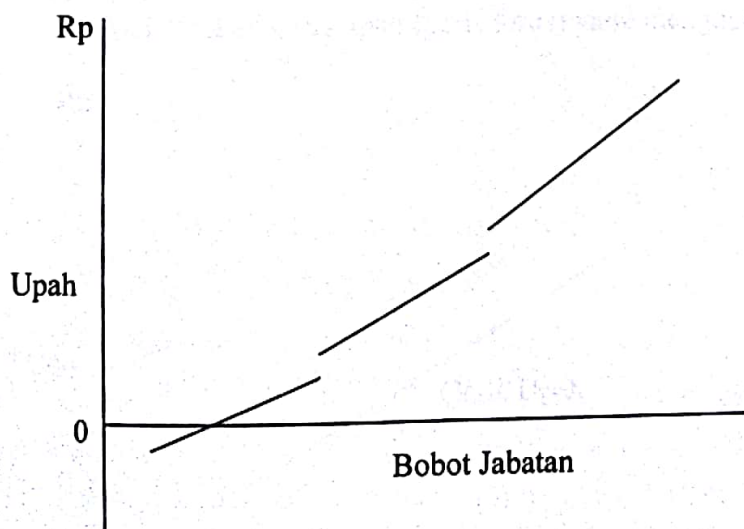
Batas Upah Minimum (min)	Batas Upah Maksimum (max)	Rentang, Kisaran (Spread)	Nilai Tengah (mid)
Diketahui	Diketahui	$\frac{(\text{Max} - \text{Min})}{\text{Spread}+1} \times 100\%$	$\frac{(\text{Max} - \text{Min})}{2}$
Diketahui	$\text{Min} \times (\text{Spread}+1)$	Diketahui	$\frac{\text{Min} \times (\text{Spread}+2)}{2}$
Diketahui	$2 \text{ Mid} - \text{Min}$	$\frac{2 (\text{Mid} - \text{Min})}{\text{Min}}$	Diketahui
$\frac{\text{Max}}{\text{Spread}+1}$	Diketahui	Diketahui	$\frac{\text{Max} \times (\text{Spread}+2)}{2 \times (\text{Spread}+1)}$
$2 \text{ Mid} - \text{Max}$	Diketahui	$\frac{2 (\text{Max} - \text{Mid})}{2 \text{ Mid} - \text{Max}}$	Diketahui
$\frac{2 \text{ Mid}}{\text{Spread}+2}$	$\frac{2 \text{ Mid} (\text{Spread}+1)}{(\text{Spread}+2)}$	Diketahui	Diketahui

10. Beberapa pendekatan mengenai garis upah

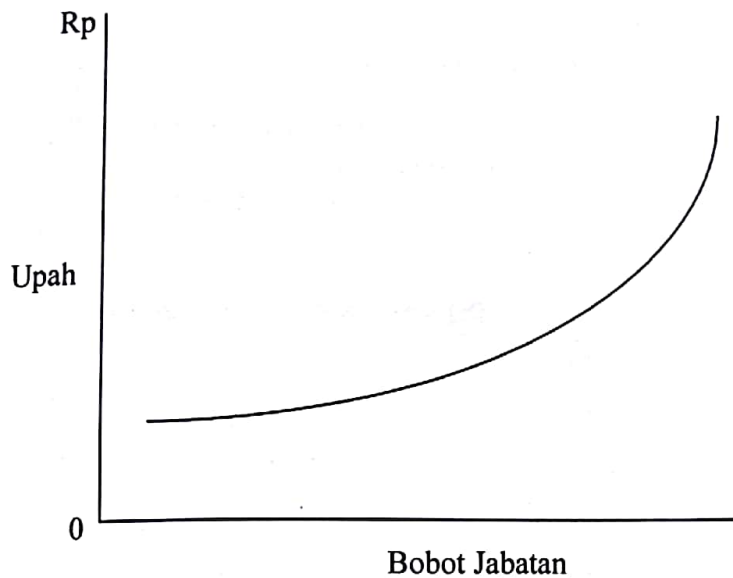
Garis lurus kontinyu



Garis lurus tidak kontinyu



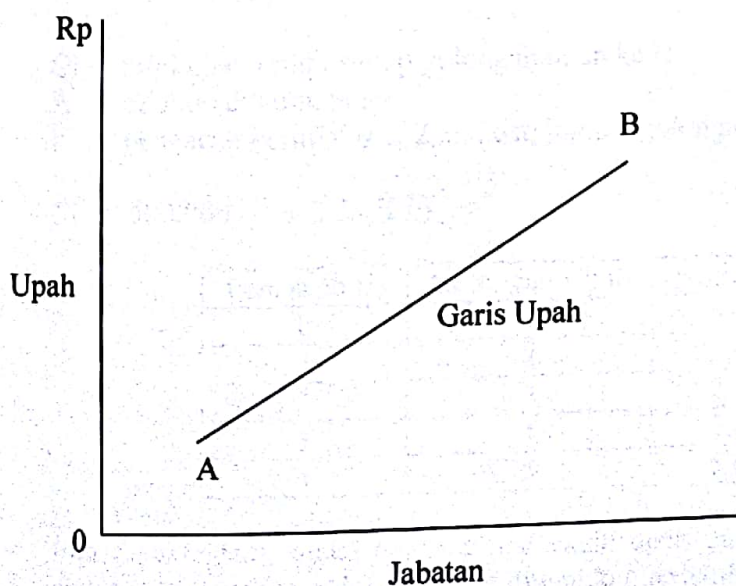
Garis exponensial atau kuadratik



Catatan : pemilihan garis upah disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan, dalam menanggapi kesetaraan internal serta tingkat persaingan pasar yang dipilih.

Contoh penggunaan garis lurus pada metode sederhana
Langkah-langkahnya :

1. Tentukan nilai upah terendah, misalnya Rp. 500,000,- (beri sebutan A)
2. Tentukan nilai upah tertinggi, misalnya Rp. 5,000,000,- (beri sebutan B)
3. Menetapkan garis upah (garis lurus) yang menghubungkan A dengan B.



4. Menetapkan jumlah golongan upah (d disesuaikan dengan kondisi perusahaan), misalnya ada 5 golongan upah

5. Rumus formulasi garis upah : $B = A(1 + P.N)$

P = laju kenaikan upah

N = jumlah golongan upah – 1

Jadi $N = 5 - 1 = 4$

Rumus laju kenaikan upah (P)

$$P = \frac{\frac{B}{A} - 1}{N}$$

$$P = \frac{\frac{5,000,000}{500.000} - 1}{4} = \frac{10 - 1}{4} = \frac{9}{4} = 2.25$$

Dengan diketahuinya laju kenaikan upah (P) serta nilai upah terendah (A), maka dapat diketahui nilai upah pada setiap golongan upah, dengan rumus :

$$C_i = A (1 + P.i)$$

C_i = nilai upah untuk setiap golongan upah ke $i+1$

A = nilai upah terendah

i = pencacah bernilai 0,1, 2,.....dst, jumlah golongan upah – 1

$$C_i = 500,000 (1 + 2,25 \times i)$$

Pencacah (i)	Golongan Upah	Nilai Upah (Ci)
0	1	500,000
1	2	1,625,000
2	3	2,750,000
3	4	3,875,000
4	5	5,000,000

Jika dikehendaki, maka dapat dibuat skala upah untuk ke-lima golongan upah diatas. Untuk setiap golongan upah ditentukan terlebih dahulu spread atau rentang

atau kisaran skala upah. Nilai upah yang telah dihitung diatas dapat dianggap sebagai nilai tengah atau mid point dari skala upah

Misalkan ditetapkan :

Golongan Upah	Spread	Nilai Tengah (Mid Point)
1	50%	500,000
2	50%	1,625,000
3	80%	2,750,000
4	80%	3,875,000
5	100%	5,000,000

Menghitung nilai minimum dan nilai maksimum untuk setiap golongan upah dengan menggunakan formula :

$$\text{Minimum} = \frac{2 \times \text{mid point}}{\text{Spread} + 2}$$

$$\text{Maksimum} = \frac{2 \times \text{Mid Point} \times (\text{Spread} + 1)}{(\text{Spread} + 2)}$$

Diperoleh hasil :

golongan upah	Spread	Nilai Tengah (Mid Point)	Nilai Minimum	Nilai Maksimum
1	50%	500000	400000	600000
2	50%	1625000	1300000	1950000
3	80%	2750000	1964286	3535714
4	80%	3875000	2767857	4982143
5	100%	5000000	3333333	6666667

Struktur dan Skala Upah

