



Overpaid dan Underpaid dalam Sistem Pengupahan dan Solusinya (Studi Kasus Di PT Asia Pacific Fibers Tbk. Kaliwungu)

Kiswoyo ¹⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin

¹⁾kiswoyo@stietotalwin.ac.id.

Abstract

This study aimed to find an alternative solution, to “mengembalikan ke jalan yang benar” with the wages of employees of PT Asia Pacific Fibers, Inc. which is outside the structure and pay scales (overpaid and underpaid). For employees whose wages are above the wage structure, certainly can not necessarily reduce the underpaid wages and vice versa can not be added just like that.

To that end, the argument must be given a reasonable and acceptable to all parties. This argument not only for the 32 people who are outside the wage structure of wages. But it also applies to other employees.

For those whose wages are above the wage structure, attempted to hold / pressed (diganjal = jarwa) so that the gap is too wide. As for who is under the wage structure should be encouraged to enter the structure and pay scales range.

The argument in question is to provide wage adjustment mechanism that is acceptable to all parties. Managing underpaid and overpaid very closely with wage adjustments each year conducted by the company.

Population as well as Sample is an employee of PT Asia Pacific Fiber, Inc Kaliwungu some 32 people. The data was collected by interviews, gathering documents and questionnaires to dissect the background of the respondents.

With this study, the expected structure and pay scales can be maintained so that the overpaid and underpaid does not existancy more.

Keywords : *overpaid, underpaid, the adjustment of wages, wage structure and scale.*

PENDAHULUAN

Keberadaan organisasi / perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan pekerja, karena pekerja merupakan elemen terpenting dalam suatu perusahaan sebagai pelaksana dalam setiap kegiatan. Elemen penting pekerja terkait erat dengan kompensasi. Karena kompensasi merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi. Kompensasi yaitu segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka di dalam suatu organisasi. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung biasanya berbentuk upah / gaji, berupa upah tetap atau upah tidak tetap. Upah tetap dapat berupa upah pokok dan upah variabel / tunjangan, sedangkan upah tidak tetap merupakan upah variabel. Kompensasi variabel / tunjangan ini merupakan kompensasi tidak langsung.



Upah merupakan hak pekerja / buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan / atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Undang-undang nomor 13 tahun 2003).

Dalam penentuan upah, agar dapat memenuhi harapan berbagai pihak (pengusaha dan pekerja), perlu memperhatikan dua prinsip, yaitu syarat keadilan dan syarat kelayakan (Heidjrachman R dan Suad Husnan 2002: 140). Dua hal ini sangat penting karena akan berdampak sangat luas. Output (keluaran) yang dilakukan pekerja harus sepadan dengan input (diperoleh) pekerja. Apalagi bila dibandingkan antara jabatan yang satu dengan yang lain, persyaratan jabatan yang harus dipenuhi, keterampilan yang harus dimiliki dan perbandingan dengan jabatan yang sama dip perusahaan lain.

Penentuan upah dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal perusahaan, internal individu pekerja maupun eksternal perusahaan. Heidjrachman R dan Suad Husnan (2002 : 139 – 140) menyebutkan berbagai faktor yang mempengaruhi penentuan upah.

Ada atau tidaknya dan lemah kuatnya serikat pekerja, turut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Apabila karyawan memiliki serikat pekerja atau organisasi pekerja yang kuat maka kekuatan tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi tingkat upah yang ditetapkan perusahaan. Semakin kuat serikat pekerja berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka, begitu juga sebaliknya.

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan tingkat upah adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi, upah juga cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya. Bagaimanapun nampaknya biaya hidup merupakan "batas penerimaan upah" para karyawan.

Agar dapat memenuhi harapan berbagai pihak, perlu memperhatikan adanya dua syarat atau dua prinsip, yaitu syarat keadilan dan syarat kelayakan (Heidjrachman R dan Suad Husnan 2002: 140).

Syarat keadilan (*Internal consistency*), berarti bahwa besarnya kompensasi harus dikaitkan dengan nilai relatif suatu pekerjaan atau jabatan. Dengan kata lain keadilan ini harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Oleh karena itu pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan oleh suatu jabatan tertentu. *Input* dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan jabatan (*job spesification*). Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (*input*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Syarat keadilan ini sangat diperhatikan oleh karyawan. Mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi juga membandingkan dengan penghasilan rekan yang lain. Karena keadilan ini merupakan hasil perbandingan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dalam perusahaan yang sama, maka disebut juga dengan *internal consistency*.

Selain masalah keadilan, maka dalam pengupahan perlu juga



memperhatikan syarat kelayakan. Upah yang diterima karyawan selain adil juga harus layak. Kelayakan ini bisa membandingkan upah jabatan yang sama pada perusahaan-perusahaan lain. Dapat pula dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum, atau juga dengan menggunakan perbandingan kebutuhan pokok minimum. Apabila upah pada perusahaan lain lebih tinggi, maka dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan.

Karena untuk mengukur kelayakan suatu upah ini merupakan hasil perbandingan dengan upah di luar perusahaan, maka syarat kelayakan ini lebih dikenal dengan istilah *external consistency*.

Cara menyusun struktur upah yang adil dan layak atau memenuhi persyaratan "*internal*" dan "*external consistency*" adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan (*job evaluation*).

Dari hasil evaluasi jabatan disusunlah urutan jabatan (*job ranking*) sebagai dasar dalam menentukan upah karyawan.

Disamping itu, kompensasi harus senantiasa ditinjau setiap tahun. Hal ini dilakukan karena setiap tahun biasanya dilakukan perubahan kompensasi yang biasa di sebut dengan penyesuaian upah.

Kenaikan / penyesuaian upah biasanya terjadi setahun sekali. Penyesuaian upah lama terhadap upah baru ini sering menimbulkan perdebatan dan pertikaian antara karyawan sebagai pihak pekerja dengan pengusaha sebagai pihak yang memberi pekerjaan.

Sementara itu, pemerintah melalui UMK / UMP hanya menentukan besaran minimum (tidak memberikan batasan maksimum). Dalam prakteknya, banyak permasalahan yang muncul disebabkan oleh upah atau gaji yang tidak mencerminkan hal tersebut diatas. Pemogokan, motivasi yang rendah dan pekerja yang memilih mengundurkan diri dari organisasi perusahaan.

Banyak hal penyebabnya, salah satunya adalah keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini berkaitan dengan input-income, input atau masukan antara lain meliputi pengalaman / masa kerja, senioritas, jejang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi dan lain sebagainya. Sedangkan income/hasil adalah imbalan yang diperoleh pekerja.

Konsep keadilan ini harus pula diterapkan bagi pekerja yang rentang gajinya *overpaid* (*overpaid*) yaitu organisasi / perusahaan membayar lebih banyak dari yang semestinya. (membayar terlalu banyak) dan *underpaid* (*underpaid*) dibayar kurang banyak dari yang semestinya (dibayar terlalu rendah).

Demikian pula halnya yang telah diterapkan di PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Sebagai perusahaan terbuka dengan ribuan karyawan, sudahkah menerapkan dua prinsip pengupahan tersebut? Nilai-nilai keadilan, sudahkah dinikmati oleh pekerjanya? Sudahkah pekerja menerima sepadan dengan yang dikeluarkan melalui mereka bekerja? Apakah dengan rentang jabatan yang sama mereka memperoleh upah yang sama pula?

Data riil dilapangan menunjukkan adanya karyawan yang pengupahannya masih berada dibawah dan berada diatas standar pengupahan dalam *salary structure*. Dengan demikian adanya ketidak sesuaian antara standar pengupahan



(salary structure) terhadap 32 (tiga puluh dua) orang karyawan inilah yang perlu menjadi kajian penelitian.

Berdasarkan dari fenomena pengupahan yang diterapkan oleh PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Kaliwungu, terdapat 16 (enambelas) orang yang upahnya berada diatas struktur dan skala upah dan 16 (enambelas) orang yang upahnya berada di bawah struktur dan skala upah. Dengan demikian terdapat 32 (tiga puluh dua) orang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah yang ditetapkan oleh perusahaan.

TELAAH PUSTAKA

Program pengupahan rasional sangat membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan pada tingkat biaya yang layak.

Rasional dimaksud adalah hal yang bisa dilakukan dengan hal yang ada. Rasional merupakan konsep normatif yang mengacu pada kesesuaian keyakinan seseorang dengan alasan seseorang untuk percaya untuk bertindak. Istilah "rasionalitas" cenderung digunakan secara berbeda dalam berbagai disiplin ilmu.

Biaya adalah semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi.

Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

Sistematis adalah suatu bentuk usaha untuk menguraikan serta merumuskan sesuatu hal dalam konteks hubungan yang logis serta teratur sehingga membentuk sistem secara menyeluruh, utuh dan terpadu yang mampu menjelaskan berbagai rangkaian sebab akibat yang terkait suatu objek tertentu.

Istilah overpay dan underpay biasanya dipergunakan dalam transaksi pembayaran. Sedangkan untuk istilah dalam pengupahan, overpaid adalah pembayaran lebih atas upah yang diterima oleh karyawan. Sedangkan underpaid adalah pembayaran kurang atas upah yang seharusnya dibayarkan kepada karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan jurnal ini adalah dengan melakukan observasi, metode pengumpulan sumber (heuristik), teknik wawancara, analisis isi. Hal ini mengingat penelitian ini bersifat kualitatif. Observasi dengan mengamati secara langsung fenomena pengupahan yang diterapkan oleh PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Kaliwungu terhadap sampel yang telah ditetapkan.

Pengumpulan sumber dilakukan untuk mengumpulkan data 5 (lima) tahun terakhir pengupahan yang dilakukan oleh PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Kaliwungu kepada karyawannya.



Melakukan wawancara kepada karyawan yang telah di tunjuk, berkenaan dengan upah mereka terhadap posisi yang setara / selevel dengan jenis pekerjaan yang sama dan melakukan analisa terhadap temuan yang diperoleh dari observasi, pengumpulan data dan wawancara.

PEMBAHASAN

Setiap tahun upah minimum selalu bergerak dan bertambah. Kondisi ini seringkali menyebabkan permasalahan tersendiri bagi manajemen perusahaan dalam menangani anggaran perusahaan. Karena tidak selalu bisnis mengalami peningkatan. Terkadang pula terjadi bisnis menjadi semakin lesu sehingga menyebabkan manajemen kalang-kabut apabila diminta untuk menaikkan gaji karyawan.

Demi menjaga rasa keadilan, maka perlakuan terhadap sejumlah 32 (tiga puluh dua) orang karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk. yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah harus tetap dilakukan. Hal ini dimaksudkan pula sebagai upaya mengembalikan sistem pengupahan sesuai dengan struktur dan skala upah yang berlaku di PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Berikut adalah kondisi 32 (tiga puluh dua) karyawan yang upahnya overpaid dan underpaid.

1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini berjumlah 32 orang karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk. yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah. 16 orang upahnya overpaid (upah lebih tinggi dari struktur dan skala upah) dan 16 orang sisanya underpaid (upah lebih rendah dari struktur dan skala upah). Gambaran mengenai responden penelitian ini diuraikan dalam umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, pangkat dan jabatan.

a. Umur Responden

Kuesioner menunjukkan bahwa umur responden yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah antara umur 20 sampai dengan 30 tahun berjumlah 6 orang dengan prosentase 19%. Sedangkan yang berumur 31 sampai dengan 40 tahun sejumlah 12 orang dengan prosentase 38%. Karyawan underpaid dan overpaid yang umurnya antara 41 sampai dengan 50 tahun berjumlah 9 orang atau 28% dan yang umurnya lebih dari 51 tahun berjumlah 5 orang atau 16%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah mereka yang berumur antara 31 sampai dengan 40 tahun yaitu sejumlah 12 orang atau 38%.

b. Jenis Kelamin responden

Kuesioner menunjukkan bahwa jenis kelamin responden yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah laki-laki berjumlah 26 orang atau 81 % dan Perempuan sejumlah 6 orang atau 19 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk. yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah jumlah terbanyak laki-laki sejumlah 26 orang atau 81%. Hal ini bisa dimaklumi karena sebagian besar karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk adalah laki-laki.



c. Pendidikan Responden

Kuesioner menunjukkan bahwa jenjang pendidikan karyawan, sebagai responden yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah SLTP berjumlah 3 orang atau 9%. Karyawan yang pendidikannya SLTA / SMU / SMK berjumlah 20 orang atau sejumlah 63%, sedangkan untuk jenjang pendidikan Diploma 3 berjumlah 4 orang atau 13 % dan pendidikan Strata 1 berjumlah 5 orang atau 16%. Sedangkan yang jenjang pendidikan Strata 2 tidak nampak adanya permasalahan Underpaid dan Overpaid. Dari data pendidikan diatas dapat diketahui bahwa, jenjang pendidikan terbanyak yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah jenjang pendidikan SLTA yaitu sejumlah 20 orang atau 63%.

d. Masa Kerja Responden

Kuesioner menunjukkan bahwa masa kerja karyawan, sebagai responden yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah adalah 3 orang yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun atau sejumlah 9%. Sedangkan karyawan yang masa kerjanya antara 5 sampai dengan 10 tahun berjumlah 3 orang atau 9%. Masa kerja antara 11 tahun sampai dengan 15 tahun berjumlah 11 orang atau 34% dan masa kerja 16 sampai dengan 20 tahun berjumlah 7 orang atau 22%. Sedangkan masa kerja diatas 21 tahun terdapat sejumlah 8 orang atau 25%. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak yang masa kerjanya antara 11 sampai dengan 15 tahun yaitu sejumlah 11 orang atau 34%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang relatif masih sangat produktif, upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah yang ditetapkan.

e. Pangkat Responden

Kuesioner menunjukkan bahwa karyawan yang pangkatnya Superintendent Senior Analyst / Senior Engginer berjumlah 5 orang atau 16%. Sedangkan Supervisor / Analyst / Engginer berjumlah 8 orang atau 25%. Sedangkan Operative berjumlah 19 orang upah tidak sesuai dengan struktur dan skala upah atau 59%. Indikasi ini sangat menunjukkan bahwa relatif pendidikan SMA nya dengan jumlah 19 orang atau 25%. yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah. Dapatlah dipahmi, karena sebagian besar karyawannya adalah lebel operative.

f. Jabatan / Posisi Responden

Kkuesioner menunjukkan bahwa karyawan yang jabatannya kepala departemen sejumlah 1 orang atau 3%, kepala seksi sejumlah 5 orang atau 16%, kepala sub seksi sejumlah 7 orang atau 22% dan operative sejumlah 19 orang atau 59%. Hal ini menunjukkan paling banyak adalah operative yaitu sejumlah 19 orang atau 59%.

2. Rumus Penyesuaian Upah Bagi Underpaid dan Overpaid

Kenaikan Gaji / upah pekerja dan karyawan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Dilingkungan perusahaan PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Sebagai perusahaan swasta besar, telah menerapkan manajemen sumber daya manusia yang lebih modern, ditandai dengan sistem penyesuaian upah dan gaji pekerja dan karyawannya. Penyesuaian upah yang dilakukan bersifat umum (*General*



Salary / Wage Increase), yaitu adanya musyawarah antara karyawan yang diwakili oleh serikat pekerja dengan perusahaan. Namun pada saat yang sama dilakukan pula penyesuaian upah secara perseorangan bagi mereka yang memiliki masa kerja lebih lama, promosi dan bagi karyawan yang berprestasi. Upaya dilakukan semata-mata untuk menjaga stabilitas perusahaan, agar perusahaan tidak terganggu dalam proses produksinya. Stabilitas yang dimaksud adalah :

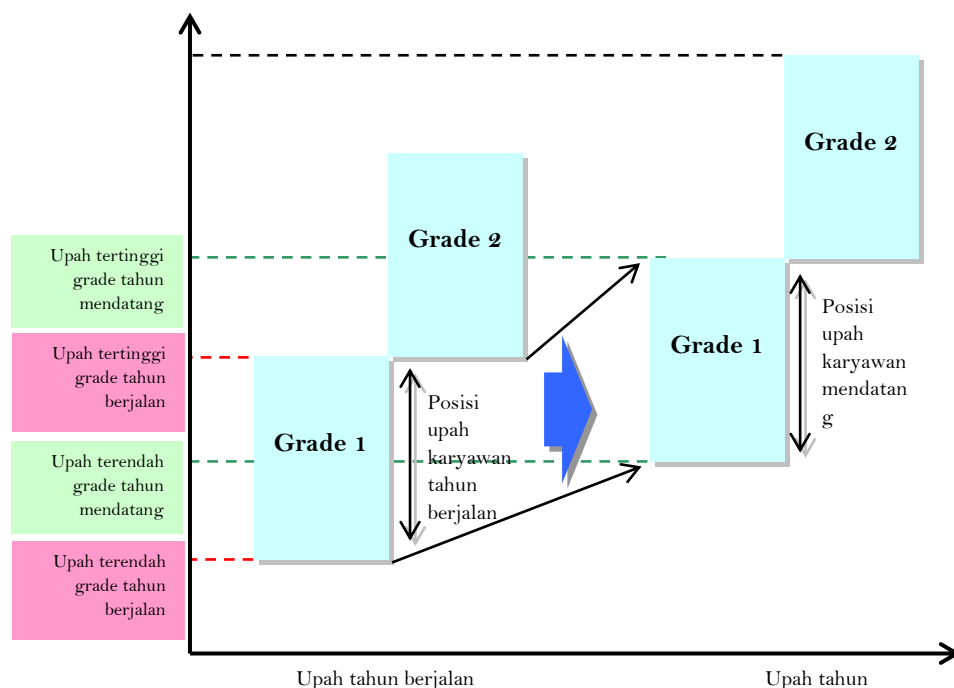
1. Pekerja mendapat jaminan bahwa daya belinya akan terpelihara dan tidak perlu mengajukan permintaan atau tuntutan, apalagi tekanan.
2. Karena kepastian tersebut, tidak akan terjadi ketegangan dalam hubungan antara pengusaha/pimpinan perusahaan dan pekerja/organisasi pekerja, dan waktu produktif tidak terbuang percuma untuk negosiasi yang tidak perlu
3. Pengusaha akan dengan mudah memperhitungkan besarnya kenaikan upah yang perlu diberikan dan memasukkannya dalam anggaran tahunan perusahaan.

Namun karena hal tersebut diatas maka setelah beberapa tahun, muncul permasalahan dengan adanya 32 (tiga puluh dua) orang karyawan yang upahnya overpaid dan underpaid. Untuk itu, overpaid dan underpaid harus segera dilakukan pembenahan agar tidak ada kesenjangan sehingga dapat berimplikasi terhadap berbagai faktor.

a. Gambaran Umum Penyesuaian Upah

Setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan, pastinya mengharapkan upahnya naik setiap tahun. Hal ini cukup beralasan seiring masa kerja yang semakin bertambah dan kebutuhan hidup yang semakin meningkat pula. Gambaran umum kenaikan upah dapat dicermati dai gambar 5 dibawah ini.

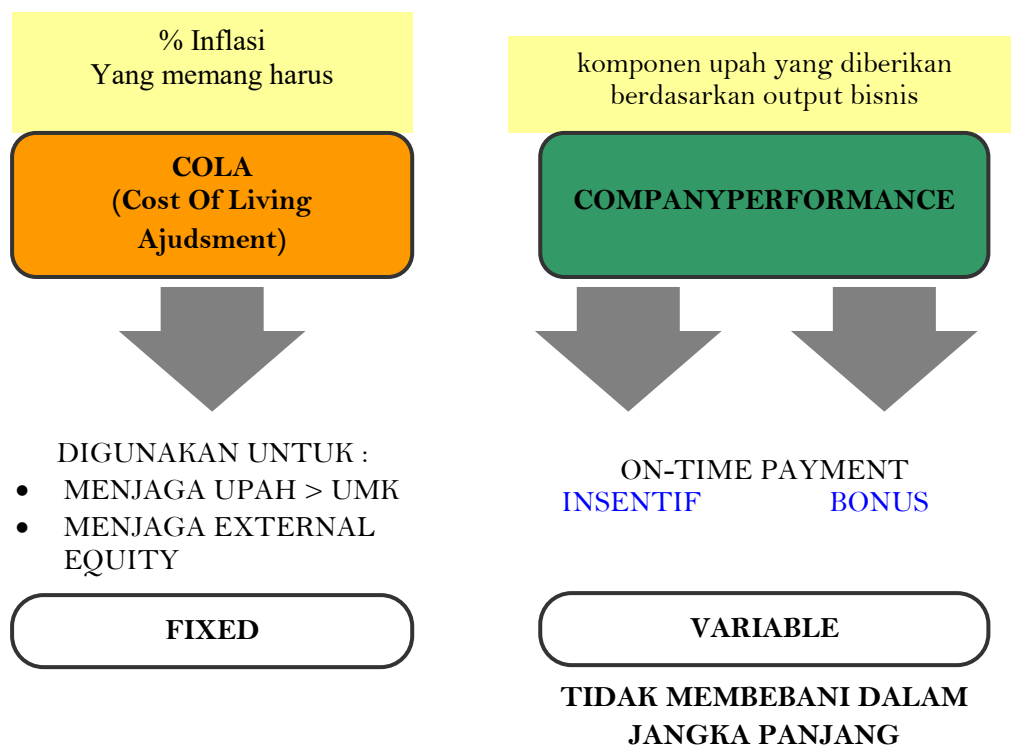
Gambar : 1
Gambaran penyesuaian / kenaikan upah.





Gambar diatas menunjukkan pergerakan upah dari tahun berjalan ke tahun mendatang. Terdapat penambahan rupiah dari upah tahun berjalan dibanding dengan upah pada tahun mendatang. Penambahan rupiah tersebut dapat bersumber dari 2 hal yaitu kenaikan upah karena memang menjadi kewajiban pengusaha dan berdasarkan output bisnis perusahaan seperti bonus atau dalam bentuk lain.

Gambar 2
Konsep Penyusunan Upah Tetap dan Upah Tidak Tetap



b. Peyesuaian Upah

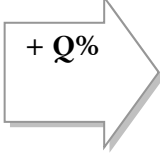
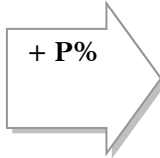
Dalam menentukan penyesuaian upah bagi karyawan yang Overpaid dan Underpaid dapat diterjemahkan melalui langkah-langkah berikut :

1. Merumuskan & Menentukan Grading Awal. Lakukan penentuan struktur gaji pada grading pertama pada tahun berjalan dan tahun yang akan datang. Tentukan maksimum & minimumnya.
2. Tentukan batas limit minimal untuk gaji karyawan yang masuk tahun berjalan atau sebelumnya pada tahun yang akan datang. Angka ini merupakan estimasi tersendiri dan sifatnya sangat subjective bagi masing-masing perusahaan.
3. Merumuskan sebuah fungsi sederhana (gunakan hukum perbandingan pada tahun mendatang dengan tahun berjalan). Rumusan ini tentunya hanya berinterval pada gaji minimum dan maksimum di grade awal tahun

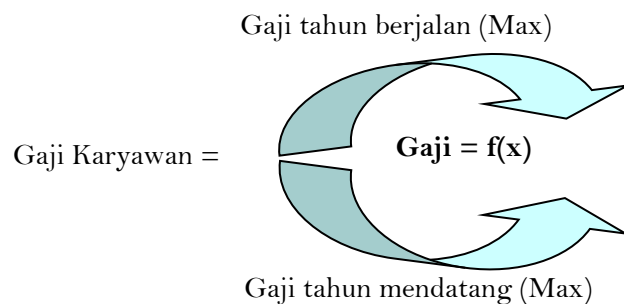


- mendatang. Secara matematis dapat digeneralisasikan seperti gambar 8 dibawah ini :
4. Lakukan penetapan untuk seluruh karyawan pada grading awal yang terkena dampak terhadap upah tersebut.

Gambar 3
Penyesuaian Upah

Struktur Upah Lama	Struktur Upah Baru	Siapa Yang Menentukan
Upah Tertinggi Lama (UTL)	Upah Tertinggi Baru (UTB)	Kemampuan Perusahaan
 TIDAK NORMATIF		
Upah Terendah Lama (URL)	Upah Terendah Baru (URB)	Pemerintah Melalui Keputusan Upah Minimum
 NORMATIF		

Gambar 4
Fungsi matematis sederhana penyesuaian / kenaikan upah

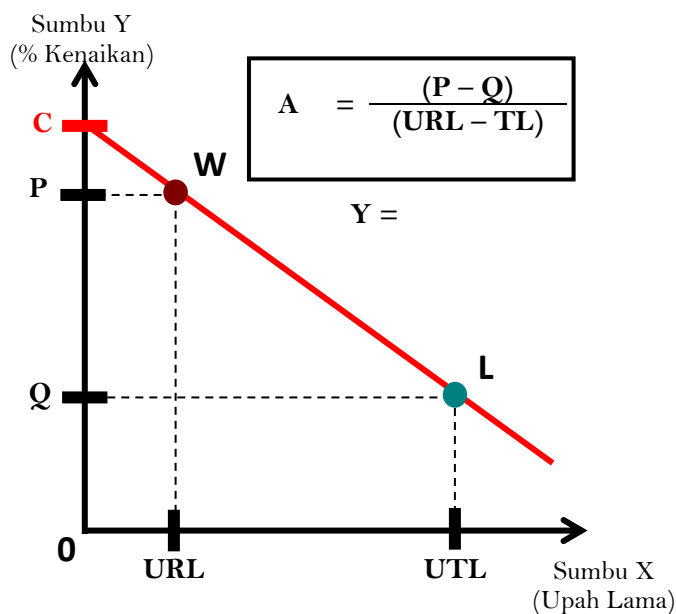




Contoh Grading awal dengan kenaikan nominal

Nama Karyawan	Upah Lama	Kenaikan Nominal		Upah baru
		%	Rupiah	
AA	380,000	15.79	60,000	440,000
BB	400,000	15.00	60,000	460,000
CC	425,000	14.12	60,000	485,000
DD	500,000	12.00	60,000	560,000
EE	550,000	10.91	60,000	610,000
FF	610,000	9.84	60,000	670,000
GG	700,000	8.57	60,000	760,000
HH	750,000	8.00	60,000	810,000
II	800,000	7.50	60,000	860,000
JJ	975,000	6.15	60,000	1,035,000
KK	1,100,000	5.45	60,000	1,160,000
LL	1,250,000	4.80	60,000	1,310,000
MM	1,300,000	4.62	60,000	1,360,000
NN	1,350,000	4.44	60,000	1,410,000
OO	1,425,000	4.21	60,000	1,485,000
PP	1,500,000	4.00	60,000	1,560,000
Total	14,015,000	6.85	960,000	14,975,000

Gambar : 9
Rumus Penentuan Penyesuaian Upah





Pada Titik W : $X = \text{URL}$ dan $Y = P \rightarrow$ Persamaan (1)

$$P = A \cdot \text{URL} + C$$

$$C = P - A \cdot \text{URL}$$

Pada Titik L : $X = \text{UTL}$ dan $Y = Q \rightarrow$ Persamaan (2)

$$Q = A \cdot \text{UTL} + C$$

$$C = Q - A \cdot \text{UTL}$$

Persamaan (1) + Persamaan (2)

$$C = P - A \cdot \text{URL}$$

$$C = Q - A \cdot \text{UTL}$$

$$\frac{2C = P + Q - A \cdot (\text{URL} + \text{UTL})}{2}$$

$$C = \frac{P + Q - A \cdot (\text{URL} + \text{UTL})}{2}$$

Contoh menghitung upah

Upah terendah lama (URL)	= Rp. 380.000	}	P
Upah terendah baru	= Rp. 440.000		

Upah tertinggi lama	= Rp. 1.500.000	}	Q
---------------------	-----------------	---	----------

$$A = \frac{(P - Q)}{(\text{URL} - \text{UTL})} = \frac{(15.79 - 4)}{(380.000 - 440.000)} = -0.00020$$

$$C = \frac{P + Q - A \cdot (\text{URL} + \text{UTL})}{2}$$

$$\frac{15.79 + 4 - (-0.00020) \times (380.000 + 1.500.000)}{2} = 19.596$$

$$Y = 19.596 - 0.00020X$$

</



KESIMPULAN

1. Kesimpulan

Di PT Asia Pacific fibers, Tbk. Masih ditemui 32 (tiga puluh dua) orang yang upahnya tidak sesuai dengan struktur dan skala upah yang ditetapkan oleh perusahaan. Tentu hal ini mencerminkan penyimpangan terhadap system yang ada. Penyimpangan terhadap system menunjukkan adanya ketidakadilan dalam system pengupahan di perusahaan tersebut. Ketidakadilan pasti akan memunculkan sisi-sisi negative. Sementara keadilan pengupahan akan memunculkan sisi-sisi positif.

Apa saja yang bisa diperoleh organisasi dengan sistem kompensasi yang adil? Berikut adalah keuntungan-keuntungannya :

- a. Sistem kompensasi yang didisain dengan adil dan baik, memberikan dampak positif dalam efisiensi dan hasil kerja setiap karyawan / individu didalamnya.
- b. Sistem kompensasi yang adil mendorong karyawan untuk memberikan kinerja melebihi standar normal.
- c. Sistem kompensasi yang adil membantu proses evaluasi jabatan (Job Evaluation), yang lebih realistis dan dapat dicapai (achievable).
- d. Sistem kompensasi tersebut mampu diaplikasikan ke dalam setiap tingkat jabatan di dalam organisasi
- e. Sistem memberikan keseimbangan kerja dan kehidupan(work-life balance). Sistem tidak memberikan hukuman kepada karyawan untuk sesuatu yang diluar kendali, dan juga tidak akan mengeksploitasi karyawan.
- f. Sistem kompensasi akan meningkatkan moral kerja karyawan, produktifitas dan kerjasama antar karyawan, selain memberikan kepuasan kepada karyawan.
- g. Sistem kompensasi yang adil membantu manajemen dalam memenuhi dan menghadapi aksi karyawan.
- h. Sistem kompensasi yang adil membantu penyelesaian yang memuaskan kedua pihak bila terjadi selisih antara serikat pekerja dan manajemen.
- i. Sistem kompensasi yang adil memberikan dorongan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkinerja dan memberikan hasil lebih baik dari sebelumnya.

2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mencerminkan bahwa dalam menerapkan pengupahan, aplikasi dilapangan sangatlah sulit dan memungkinkan munculnya permasalahan-permasalahan baru. Kajian teoritis sifatnya adalah umum. Dalam aplikasi dilapangan, dibutuhkan kemampuan pimpinan HRD untuk menangkap permasalahan yang ada. Permasalahan yang muncul dikaji akar masalahnya dan diupayakan untuk dilakukan antisipasi. Karena sifatnya yang kasuistik (khusus) maka dalam menyelesaikan permasalahan tersebut juga dilakukan penanganan secara khusus pula. Dibutuhkan kemampuan konsep yang matang dalam melakukan penanganan pengupahan di perusahaan.



DAFTAR REFERENSI

- Undang-undang Ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003
Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 49
tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah, 2004
Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah
Konvensi International Labour Organization (ILO) nomor 100
Henry Simamora (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN,
Yogyakarta.
Achmad S. Ruky, (2001), *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan
Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
B. Siswanto Sastrohadiwiryo, (2003) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia
Pendekatan Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta.
F. Winarni – G. Sugiyarso, (2008), *Administrasi Gaji dan Upah (Edisi Revisi)*,
Pustaka Widyatama.
Titi Tukmini Azis, (1984), *Kunci Metode Research Program Liniar*, Jakarta : FC
UNKRIS.
Payaman J. Simanjuntak. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:
Program Pascasarjana Unkris.
. PT Asia Pacific Fiber, Tbk, *Human Resource Management System*