

Struktur dan Skala Upah sebagai Instrumen Strategis Transparansi dan Keadilan Pengupahan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

(Systematic Literature Review)

Jarot Marsono^{1*}, Faidh Rahmani Nasr², Henry Anggoro Djohan³, Muhammad Ikhwan Al Ghifari⁴

¹⁻⁴ Program Studi Relasi Industri, Politeknik Ketenagakerjaan, Indonesia

Email: jarotmarsono@polteknaker.ac.id^{1*}, faidhnasr@polteknaker.ac.id², henryanggoro@polteknaker.ac.id³

*Penulis Korespondensi: jarotmarsono@polteknaker.ac.id

Abstract. Wage transparency is a strategic issue in human resource management because it is closely related to compensation fairness, employee trust, job satisfaction, and industrial relations stability. One instrument that can support proportional wage transparency is the wage structure and scale, which provides an objective basis for explaining pay differences across positions, competencies, tenure, responsibilities, and performance. This article aims to systematically examine the role of wage structure and scale as a strategic instrument for strengthening wage transparency and pay fairness, as well as its implications for employee job satisfaction. This study uses a Systematic Literature Review approach by synthesizing relevant national and international literature on wage structure, pay transparency, compensation fairness, organizational justice, and job satisfaction. The findings show that a clearly designed and consistently communicated wage structure and scale can strengthen transparency in compensation decisions, reduce ambiguity in pay determination, enhance employees' perceptions of distributive and procedural fairness, and contribute to job satisfaction. This study implies that wage structure and scale should not only be treated as regulatory compliance, but also as a strategic human resource management instrument for building trust, preventing wage-related conflict, and supporting harmonious industrial relations.

Keywords: Compensation Fairness; Job Satisfaction; Pay Transparency; Systematic Literature Review; Wage Structure.

Abstrak. Transparansi pengupahan merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan keadilan kompensasi, kepercayaan karyawan, kepuasan kerja, dan stabilitas hubungan industrial. Salah satu instrumen yang dapat mendukung transparansi pengupahan secara proporsional adalah struktur dan skala upah, karena mampu memberikan dasar objektif dalam menjelaskan perbedaan upah berdasarkan jabatan, kompetensi, masa kerja, tanggung jawab, dan kinerja. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis peran struktur dan skala upah sebagai instrumen strategis dalam memperkuat transparansi dan keadilan pengupahan serta implikasinya terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review dengan mensintesis literatur nasional dan internasional yang relevan mengenai struktur upah, transparansi pengupahan, keadilan kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa struktur dan skala upah yang disusun secara jelas, objektif, dan dikomunikasikan secara konsisten dapat memperkuat transparansi keputusan kompensasi, mengurangi ketidakjelasan penetapan upah, meningkatkan persepsi keadilan distributif dan prosedural, serta berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa struktur dan skala upah tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan regulasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis manajemen sumber daya manusia untuk membangun kepercayaan, mencegah konflik pengupahan, dan menciptakan hubungan industrial yang harmonis.

Kata kunci: Keadilan Kompensasi; Kepuasan Kerja; Skala Upah; Systematic Literature Review; Transparansi Pengupahan.

1. LATAR BELAKANG

Pengupahan merupakan salah satu aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan pekerja, produktivitas organisasi, kepuasan kerja, serta stabilitas hubungan industrial. Upah tidak hanya dipahami sebagai imbalan ekonomi atas pekerjaan, tetapi juga sebagai instrumen organisasi untuk membangun motivasi, kepercayaan, dan persepsi keadilan di tempat kerja. Dalam konteks hubungan kerja, sistem pengupahan yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan, kecemburuan internal, konflik pengupahan, bahkan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sistem pengupahan yang tidak hanya memenuhi ketentuan normatif, tetapi juga mampu menjelaskan dasar perbedaan upah secara objektif, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Urgensi pengelolaan pengupahan yang objektif semakin kuat karena kompensasi berpengaruh terhadap sikap, perilaku, dan keberlanjutan karyawan dalam organisasi. Ouanhlee (2025) menunjukkan bahwa struktur upah berperan dalam menentukan kepuasan, motivasi, dan retensi karyawan, khususnya pada konteks industri yang menuntut stabilitas tenaga kerja. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa karyawan tidak hanya memperhatikan besaran upah, tetapi juga menilai apakah sistem upah dipersepsikan adil, transparan, dan memberikan peluang perkembangan. Dengan demikian, struktur dan skala upah perlu dipahami sebagai instrumen strategis manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar biaya tenaga kerja.

Salah satu instrumen penting dalam sistem pengupahan adalah struktur dan skala upah. Dalam konteks Indonesia, struktur dan skala upah memiliki dasar regulatif sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah, yaitu susunan tingkat upah yang memuat kisaran upah untuk setiap golongan jabatan. Struktur dan skala upah tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai pedoman dalam menetapkan upah berdasarkan jabatan, golongan, masa kerja, kompetensi, pendidikan, tanggung jawab, kinerja, dan kemampuan perusahaan. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, instrumen ini juga berkaitan dengan transparansi pengupahan karena dapat menjelaskan dasar penetapan upah, kelas jabatan, rentang upah, mekanisme kenaikan upah, serta kriteria evaluasi jabatan dan kinerja.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa persoalan pengupahan sering kali tidak hanya disebabkan oleh rendah atau tingginya nominal upah, tetapi juga oleh ketidakjelasan dasar penetapan upah. Tuwinanto dan Rahadi (2021) menjelaskan bahwa penerapan upah minimum tanpa instrumen skala upah dapat menimbulkan disharmoni antara pekerja lama dan pekerja baru, terutama ketika masa kerja, kompetensi, dan tingkat kesulitan pekerjaan tidak tercermin

secara proporsional. Dalam konteks Indonesia, penelitian yang dilakukan Pertiwi, Muzaroah, dan Sundari (2024) juga menunjukkan bahwa penerapan struktur skala upah dan perlindungan status kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Kedua temuan tersebut memperkuat bahwa struktur dan skala upah penting untuk memberikan kepastian, menjelaskan perbedaan upah, serta membangun hubungan kerja yang lebih adil dan proporsional.

Kajian mengenai transparansi pengupahan menunjukkan bahwa keterbukaan informasi upah tidak hanya berarti membuka nominal gaji individu, tetapi juga mencakup kejelasan proses, hasil, dan komunikasi pengupahan. Dalam praktik organisasi, karyawan lebih mungkin menerima perbedaan upah apabila perbedaan tersebut dijelaskan melalui dasar yang logis dan dianggap wajar. Sebaliknya, keterbukaan informasi upah tanpa penjelasan memadai dapat menimbulkan kebingungan, kecemburuan, dan persepsi ketidakadilan (Stofberg, Mabaso, & Bussin, 2022).

Transparansi pengupahan memiliki hubungan yang erat dengan persepsi keadilan organisasi. Karyawan tidak hanya menilai keadilan dari besaran upah yang diterima, tetapi juga dari prosedur, informasi, dan perlakuan yang mendasari keputusan pengupahan. Dalam konteks kompensasi, perbedaan upah akan lebih mudah diterima apabila didasarkan pada kriteria yang jelas, objektif, konsisten, dan dikomunikasikan secara memadai. Mohrenweiser dan Pfeifer (2023) menemukan bahwa struktur upah perusahaan dan posisi pekerja dalam struktur upah berhubungan dengan persepsi keadilan serta kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh nominal upah, tetapi juga oleh sejauh mana sistem pengupahan dipersepsikan adil dan transparan.

Meskipun demikian, transparansi pengupahan bukanlah kebijakan yang secara otomatis menghasilkan dampak positif apabila tidak didukung oleh desain sistem kompensasi yang baik. Obloj dan Zenger (2022) menunjukkan bahwa transparansi upah dapat meningkatkan kesetaraan dan keadilan pengupahan, tetapi juga dapat memengaruhi hubungan antara upah dan kinerja individu. Oleh karena itu, transparansi perlu ditempatkan dalam kerangka pengupahan yang terstruktur. Dalam konteks ini, struktur dan skala upah menjadi instrumen penting karena memberikan dasar yang lebih sistematis bagi perusahaan untuk mengelola keterbukaan informasi pengupahan secara proporsional.

Ketidakjelasan dan ketidakadilan kompensasi juga dapat berdampak pada aspek psikologis karyawan. Essien, Nakato, Diala, dan Okafor (2025) menunjukkan bahwa ketidakadilan kompensasi dapat berkaitan dengan burnout, rendahnya komitmen, dan meningkatnya turnover, terutama pada sektor dengan beban kerja tinggi. Oleh karena itu, transparansi pengupahan perlu didukung oleh sistem yang mampu menjelaskan dasar

perbedaan upah secara objektif. Dalam konteks ini, struktur dan skala upah menjadi instrumen penting agar keterbukaan pengupahan berjalan lebih proporsional dan tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan.

Berdasarkan telaah literatur, penelitian mengenai struktur upah, transparansi pengupahan, keadilan kompensasi, dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan, tetapi masih cenderung dibahas secara terpisah. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan struktur dan skala upah sebagai instrumen strategis untuk membangun transparansi dan keadilan pengupahan serta menjelaskan implikasinya terhadap kepuasan kerja karyawan masih relatif terbatas, terutama dalam konteks hubungan industrial di Indonesia. Kebaruan artikel ini terletak pada upaya memosisikan struktur dan skala upah bukan hanya sebagai dokumen kepatuhan regulatif, tetapi sebagai mekanisme strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memperkuat transparansi, membentuk persepsi keadilan, dan memberikan implikasi terhadap kepuasan kerja.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis peran struktur dan skala upah sebagai instrumen strategis dalam membangun transparansi pengupahan, membentuk persepsi keadilan pengupahan, serta menjelaskan implikasinya terhadap kepuasan kerja karyawan. Melalui pendekatan *systematic literature review*, artikel ini diharapkan dapat memetakan temuan-temuan penelitian terdahulu, mengidentifikasi hubungan konseptual antarvariabel, serta memperkuat dasar akademik mengenai pentingnya struktur dan skala upah dalam sistem pengupahan modern.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis dalam artikel ini dibangun melalui beberapa konsep utama, yaitu pengupahan, struktur dan skala upah, transparansi pengupahan, keadilan pengupahan, serta kepuasan kerja karyawan. Kelima konsep tersebut saling berkaitan karena sistem pengupahan tidak hanya dipahami sebagai mekanisme pembayaran atas pekerjaan, tetapi juga sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan, kepercayaan kepada organisasi, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks Indonesia, pengupahan memiliki landasan normatif yang mengatur kewajiban perusahaan untuk menyusun sistem pengupahan secara jelas. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 mendefinisikan struktur dan skala upah sebagai susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau sebaliknya, yang memuat kisaran upah untuk setiap golongan jabatan. Sementara itu, PP Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan menempatkan struktur dan skala upah sebagai bagian dari kebijakan pengupahan

nasional. Dengan demikian, struktur dan skala upah bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga mekanisme regulatif yang bertujuan menciptakan kepastian, proporsionalitas, dan keadilan dalam pengupahan.

Struktur dan skala upah merupakan pedoman perusahaan dalam menetapkan perbedaan upah antarjabatan, golongan, masa kerja, kompetensi, pendidikan, tanggung jawab, dan kinerja. Sarah dan Gunawan (2014) menjelaskan bahwa penyusunan struktur dan skala upah perlu memperhatikan jabatan, golongan, masa kerja, pendidikan, kompetensi karyawan, serta kondisi perusahaan agar rentang upah dapat disusun secara rasional. Hal ini menunjukkan bahwa struktur dan skala upah berfungsi sebagai alat untuk menghubungkan nilai jabatan dengan besaran upah yang diterima karyawan. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, struktur upah mencerminkan hirarki nilai jabatan, sedangkan skala upah menunjukkan batas minimum dan maksimum upah pada setiap golongan jabatan.

Dalam perspektif administrasi kompensasi, struktur dan skala upah dapat dipahami sebagai bagian dari *wage and salary management* yang bertujuan membangun sistem pembayaran yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan nilai pekerjaan. Varalakshmi et al. (2024) menegaskan bahwa administrasi upah dan gaji berfungsi untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, struktur dan skala upah dapat ditempatkan sebagai mekanisme teknis untuk menghubungkan nilai pekerjaan, kemampuan organisasi, dan persepsi keadilan karyawan.

Secara teoritis, struktur dan skala upah berkaitan erat dengan *equity theory* karena karyawan menilai keadilan berdasarkan perbandingan antara kontribusi yang diberikan dengan hasil yang diterima. Kontribusi tersebut dapat berupa pendidikan, pengalaman, kompetensi, beban kerja, tanggung jawab, dan kinerja, sedangkan hasil dapat berupa upah, tunjangan, pengakuan, dan kesempatan karir. Apabila karyawan merasa bahwa kontribusi dan hasil yang diterimanya tidak seimbang dibandingkan dengan pihak lain, maka akan muncul persepsi ketidakadilan. Shah, Ali, dan Tariq (2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang dipersepsikan tidak adil dapat menurunkan moral, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, struktur dan skala upah dapat membantu organisasi menjelaskan dasar perbedaan upah sehingga persepsi ketidakadilan dapat diminimalkan.

Transparansi pengupahan tidak bersifat tunggal, melainkan dapat diterapkan dalam berbagai tingkat keterbukaan. Cullen (2024) menunjukkan bahwa *pay transparency* dapat berbentuk transparansi horizontal, vertikal, dan lintas perusahaan. Dalam konteks artikel ini, struktur dan skala upah lebih dekat dengan transparansi proses dan rentang upah, yaitu keterbukaan mengenai kriteria, kelas jabatan, dan batas upah yang berlaku dalam organisasi.

Stofberg, Mabaso, dan Bussin (2022) menjelaskan bahwa transparansi upah mencakup *process transparency*, *outcome transparency* dan *communication transparency*. Namun, Ramadhani, Agustriyadi, dan Anshori (2026) mengingatkan bahwa *salary transparency* dapat menimbulkan kecemburuan sosial, konflik interpersonal, dan penurunan kepuasan kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, struktur dan skala upah diperlukan agar transparansi dilakukan secara proporsional dan tetap memiliki dasar rasional.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai keadaan emosional positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks kompensasi, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah nominal upah, tetapi juga oleh persepsi mengenai kewajaran, konsistensi, dan keterbukaan sistem pengupahan. Karyawan dapat merasa tidak puas meskipun menerima upah yang relatif tinggi apabila proses penetapan upah dianggap tidak jelas atau tidak adil. Darmadi dan Suwanto (2025) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Mohrenweiser dan Pfeifer (2023) juga menunjukkan bahwa struktur upah perusahaan, posisi pekerja dalam struktur upah, perbandingan upah internal dan eksternal, serta persepsi keadilan upah berhubungan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, struktur dan skala upah dapat memengaruhi kepuasan kerja melalui mekanisme psikologis berupa persepsi keadilan dan keterbukaan sistem kompensasi.

Karyawan lebih mungkin menerima perbedaan upah apabila organisasi mampu menjelaskan dasar perbedaan tersebut melalui struktur dan skala upah yang rasional. Hubungan antara sistem kompensasi dan kepuasan kerja juga diperkuat oleh penelitian yang menempatkan kompensasi sebagai faktor penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Darmadi & Suwanto (2025) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri ritel. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menilai kompensasi dari jumlah nominal, tetapi juga dari persepsi mengenai keadilan, keterbukaan, dan kesesuaian kompensasi dengan harapan kerja.

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian terdahulu, artikel ini memosisikan struktur dan skala upah sebagai fondasi sistem pengupahan yang dapat membentuk transparansi pengupahan. Transparansi pengupahan yang dikelola secara jelas kemudian memperkuat persepsi keadilan pengupahan, baik dari sisi keadilan distributif maupun prosedural. Persepsi keadilan tersebut selanjutnya berimplikasi pada kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hubungan konseptual dalam kajian ini dapat dipahami bahwa struktur dan skala upah yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik akan memperkuat transparansi, membentuk persepsi

keadilan, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kerangka ini sekaligus menegaskan bahwa struktur dan skala upah tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan regulasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia dan hubungan industrial.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan struktur dan skala upah, transparansi pengupahan, keadilan pengupahan, serta kepuasan kerja karyawan. Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan proses kajian literatur yang lebih sistematis, transparan, dan dapat direplikasi dibandingkan kajian pustaka naratif biasa (Snyder, 2019).

Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, DOAJ, Garuda, SINTA, dan portal jurnal nasional terakreditasi dengan kata kunci “struktur dan skala upah”, “skala upah”, “transparansi pengupahan”, “keadilan pengupahan”, “kepuasan kerja”, “wage structure”, “pay transparency”, “wage transparency”, “pay fairness”, “compensation fairness”, “organizational justice”, dan “job satisfaction”.

Seleksi literatur dilakukan melalui tahap identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *included*. Pada tahap identifikasi, seluruh artikel yang ditemukan melalui basis data dan kata kunci dikumpulkan. Tahap *screening* dilakukan dengan menghapus artikel duplikat dan artikel yang tidak relevan berdasarkan judul dan abstrak. Tahap *eligibility* dilakukan dengan membaca artikel secara lebih mendalam untuk menilai kesesuaian isi dengan fokus penelitian. Tahap *included* dilakukan dengan menetapkan artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis dalam sintesis akhir. Setiap artikel dianalisis berdasarkan relevansi topik, kejelasan metode, kekuatan temuan, dan kontribusinya terhadap pengembangan kerangka konseptual artikel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa struktur dan skala upah memiliki peran strategis dalam sistem pengupahan organisasi. Struktur dan skala upah tidak hanya dipahami sebagai instrumen administratif untuk memenuhi kewajiban regulatif, tetapi juga sebagai mekanisme manajerial yang dapat memperjelas dasar penetapan upah, mengurangi ketidakpastian, serta membentuk persepsi keadilan karyawan. Dalam konteks Indonesia, keberadaan struktur dan skala upah menjadi penting karena pengupahan sering kali masih terlalu berpusat pada upah minimum, sementara perbedaan masa kerja, kompetensi,

pendidikan, tanggung jawab, dan kinerja belum selalu tercermin secara proporsional dalam sistem pengupahan.

Sintesis literatur menghasilkan empat tema utama. Pertama, struktur dan skala upah berfungsi sebagai fondasi objektivitas pengupahan. Kedua, struktur dan skala upah menjadi instrumen transparansi karena membantu organisasi menjelaskan dasar perbedaan upah. Ketiga, transparansi yang berbasis struktur upah memperkuat persepsi keadilan distributif dan prosedural. Keempat, persepsi keadilan pengupahan berimplikasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Struktur dan Skala Upah sebagai Fondasi Pengupahan yang Objektif

Hasil sintesis menunjukkan bahwa struktur dan skala upah merupakan fondasi utama dalam membangun sistem pengupahan yang objektif, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks regulasi Indonesia, struktur dan skala upah memiliki posisi penting karena perusahaan diwajibkan menyusun pedoman pengupahan yang mencerminkan kisaran upah pada setiap golongan jabatan. Temuan ini memperkuat pandangan Sarah dan Gunawan (2014) bahwa penyusunan struktur dan skala upah perlu memperhatikan jabatan, golongan, masa kerja, pendidikan, kompetensi, dan kondisi perusahaan. Dengan demikian, struktur upah harus disusun berdasarkan dasar yang rasional, bukan berdasarkan subjektivitas pimpinan atau negosiasi individual semata.

Dalam konteks hubungan industrial, struktur dan skala upah juga berfungsi sebagai instrumen keadilan internal. Tuwinanto dan Rahadi (2021) menunjukkan bahwa penerapan upah minimum tanpa instrumen skala upah dapat menimbulkan disharmoni antara pekerja lama dan pekerja baru karena masa kerja, pengalaman, dan kompetensi tidak tercermin secara proporsional. Oleh karena itu, upah minimum tidak dapat menjadi satu-satunya dasar dalam sistem pengupahan. Upah minimum berfungsi sebagai jaring pengaman, sedangkan struktur dan skala upah berfungsi sebagai pedoman untuk menjelaskan perbedaan upah secara objektif dan proporsional.

Transparansi Pengupahan sebagai Mekanisme Kejelasan Sistem Kompensasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa transparansi pengupahan merupakan salah satu hasil penting dari penerapan struktur dan skala upah yang baik. Transparansi dalam konteks ini tidak harus dimaknai sebagai keterbukaan penuh terhadap nominal upah setiap individu, melainkan sebagai kejelasan mengenai dasar, prosedur, rentang, kelas jabatan, dan mekanisme kenaikan upah. Cullen (2024) menjelaskan bahwa *pay transparency* dapat berbentuk horizontal, vertikal, dan lintas perusahaan. Dalam konteks struktur dan skala upah, bentuk transparansi yang paling relevan adalah transparansi vertikal dan transparansi proses, karena karyawan memperoleh

informasi mengenai kelas jabatan, rentang upah, dan kriteria perkembangan upah dalam organisasi.

Penelitian Henn, Houghton, dan Neck (2025) menunjukkan bahwa transparansi proses pengupahan berhubungan dengan kepuasan pembayaran melalui persepsi keadilan organisasi. Wati, Putra, dan Tanuwijaya (2024) juga menemukan bahwa *pay transparency* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *perceived organizational support*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa struktur upah, transparansi, keadilan, dan kepuasan kerja merupakan konsep yang saling terkait. Struktur dan skala upah yang tidak dikomunikasikan dengan baik hanya akan menjadi dokumen administratif, sedangkan struktur dan skala upah yang dijelaskan secara terbuka dapat menjadi instrumen manajerial untuk membangun kepercayaan karyawan.

Temuan penelitian Gutierrez, Obloj, dan Zenger (2025) menunjukkan bahwa respons karyawan terhadap *pay transparency* bergantung pada informasi yang terungkap mengenai posisi upahnya. Karyawan tidak hanya mempersoalkan kesamaan upah, tetapi juga menilai apakah perbedaan upah memiliki dasar keadilan yang dapat dijelaskan. Mabaso, Mitonga-Monga, & Makhubele (2026) menjelaskan bahwa *pay transparency* mencakup keterbukaan mengenai bagaimana upah ditentukan, berapa upah yang dibayarkan, dan sejauh mana karyawan diperbolehkan membicarakan informasi upah.

Brandl, Allen, Grund, & Sender (2025) juga menjelaskan bahwa *pay disclosure* tidak lagi sepenuhnya berada dalam kendali pemberi kerja, karena karyawan, regulasi, dan dinamika sosial juga ikut mendorong organisasi untuk lebih terbuka dalam mengelola informasi kompensasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa organisasi tidak cukup hanya memiliki sistem pengupahan secara administratif, tetapi juga perlu memiliki dasar yang mampu menjelaskan mengapa perbedaan upah terjadi.

Keadilan Pengupahan dalam Perspektif Distributif dan Prosedural

Hasil analisis menunjukkan bahwa transparansi pengupahan berhubungan erat dengan persepsi keadilan. Dalam teori keadilan organisasi, karyawan menilai keadilan melalui dua dimensi utama yang relevan dengan pengupahan, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan kewajaran hasil yang diterima, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan proses penetapan hasil tersebut. Dalam konteks struktur dan skala upah, keadilan distributif tercermin dari kesesuaian antara upah dengan nilai jabatan, kompetensi, tanggung jawab, masa kerja, dan kontribusi karyawan. Sementara itu, keadilan prosedural tercermin dari konsistensi perusahaan dalam menggunakan evaluasi jabatan, kriteria kenaikan upah, dan mekanisme peninjauan upah.

Temuan ini sesuai dengan Mohrenweiser dan Pfeifer (2023) yang menemukan bahwa struktur upah perusahaan, posisi pekerja dalam struktur upah, perbandingan upah internal dan eksternal, serta persepsi keadilan upah merupakan faktor penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menilai upah secara absolut, tetapi juga secara relatif. Karyawan membandingkan upahnya dengan rekan kerja, pekerja di perusahaan lain, dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Oleh karena itu, struktur dan skala upah perlu dirancang agar mampu menjelaskan logika perbandingan tersebut.

Hubungan antara struktur dan skala upah dengan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dijelaskan melalui transparansi dan keadilan pengupahan. Struktur dan skala upah yang jelas membentuk transparansi pengupahan. Transparansi pengupahan memperkuat persepsi keadilan. Persepsi keadilan kemudian berimplikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, transparansi dan keadilan dapat dipahami sebagai mekanisme penghubung antara struktur pengupahan dan kepuasan kerja.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, hasil kajian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa struktur dan skala upah dapat diposisikan sebagai variabel konseptual yang berperan dalam membentuk transparansi pengupahan. Selama ini, struktur dan skala upah sering dipahami sebagai instrumen administratif atau kepatuhan regulatif. Hasil kajian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa struktur dan skala upah juga memiliki fungsi psikologis dan sosial karena memengaruhi persepsi keadilan dan kepuasan kerja karyawan.

Kajian ini juga memperkuat relevansi teori keadilan organisasi dalam menjelaskan sistem pengupahan. Karyawan tidak hanya menilai hasil akhir berupa nominal upah, tetapi juga menilai proses dan informasi yang mendasari keputusan pengupahan. Oleh karena itu, kajian kompensasi perlu mengintegrasikan aspek objektif berupa struktur upah dan aspek subjektif berupa persepsi keadilan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model empiris pada penelitian selanjutnya, misalnya dengan menguji pengaruh struktur dan skala upah terhadap kepuasan kerja melalui mediasi transparansi dan keadilan pengupahan.

Secara praktis, hasil kajian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyusun struktur dan skala upah secara sistematis, objektif, komunikatif, dan bertahap. Penyusunan struktur dan skala upah perlu didasarkan pada analisis jabatan, evaluasi jabatan, kompetensi, masa kerja,

kinerja, dan kemampuan perusahaan. Thulasi (2026) menekankan pentingnya *pay band disclosure*, *structured communication framework* dan *equity* audit dalam penerapan transparansi kompensasi. Rekomendasi tersebut relevan karena organisasi dapat memulai transparansi melalui penjelasan rentang upah, dasar penetapan upah, dan kriteria perkembangan upah tanpa harus membuka seluruh nominal upah individu. Dengan cara ini, struktur dan skala upah tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga menjadi alat komunikasi dan evaluasi kompensasi yang mudah dipahami karyawan.

Dalam konteks hubungan industrial, struktur dan skala upah dapat digunakan sebagai instrumen preventif untuk mengurangi konflik pengupahan. Dengan adanya pedoman yang jelas, dialog antara manajemen dan pekerja dapat dilakukan secara lebih konstruktif. Serikat pekerja atau perwakilan karyawan dapat menggunakan struktur dan skala upah sebagai dasar pembahasan yang objektif, sedangkan manajemen dapat menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan kompensasi yang lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil *systematic literature review*, dapat disimpulkan bahwa struktur dan skala upah memiliki peran strategis dalam membangun sistem pengupahan yang transparan, objektif, dan berkeadilan. Struktur dan skala upah tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kewajiban regulatif, tetapi juga sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia yang dapat menjelaskan dasar perbedaan upah antarjabatan, golongan, masa kerja, kompetensi, tanggung jawab, dan kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kejelasan struktur dan skala upah dapat memperkuat transparansi pengupahan karena karyawan memperoleh pemahaman mengenai dasar penetapan upah, rentang upah, kelas jabatan, serta mekanisme kenaikan atau penyesuaian upah.

Transparansi pengupahan yang didukung oleh struktur dan skala upah yang jelas dapat memperkuat persepsi keadilan distributif dan prosedural. Persepsi keadilan tersebut menjadi faktor penting yang berimplikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menyusun dan menerapkan struktur dan skala upah secara objektif, sistematis, dan komunikatif dengan mempertimbangkan analisis jabatan, evaluasi jabatan, kompetensi, masa kerja, kinerja, tanggung jawab, serta kemampuan perusahaan. Struktur dan skala upah juga perlu dikomunikasikan secara proporsional agar karyawan memahami dasar penetapan upah dan mekanisme pengembangan upah di dalam organisasi.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan systematic literature review yang bersumber dari hasil kajian dan penelitian terdahulu, bukan pengujian empiris langsung pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris hubungan antara struktur dan skala upah, transparansi pengupahan, keadilan pengupahan, dan kepuasan kerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran. Penelitian mendatang juga dapat menambahkan variabel seperti komitmen organisasi, motivasi kerja, produktivitas, turnover intention, dan kualitas hubungan industrial.

DAFTAR REFERENSI

- Brandl, J., Allen, D., Grund, C., & Sender, A. (2025). A new look at pay disclosure: Employee initiatives, multiple perspectives, and voids in legal rules. *German Journal of Human Resource Management*, 39(3), 179–197.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, & Ng KY. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol*, 86(3), 425-445.
- Cullen, Z. (2024). Is Pay Transparency Good? *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 153–180.
- Darmadi, & Suwanto. (2025). The Effect of Compensation System and Career Development on Job Satisfaction in the Retail Industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2361–2372.
- Essien, N., Nakato, J., Diala, A., & Okafor, G. (2025). Burnout and Compensation Equity in Mission-Driven Workforces: A Systemic Review of HR Interventions in Healthcare and Nonprofit Sectors. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(5), 394-403.
- Gutierrez, C., Obloj, T., & Zenger, T. (2025). Pay transparency and productivity. *Strategic Management Journal*(46), 1831–1860.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henn, C., Houghton, J., & Neck, C. (2025). What matters more in pay satisfaction? Pay information, pay transparency and organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 47(2), 397–422.
- Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah*. Jakarta.
- Judge, T. A., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*(77), 157–167.
- Lasmiatun, K., & AR, M. (2025). Comparison of salary differences between the public and private sectors in Indonesia. *West Science Business and Management*, 3(2), 317~322.

- Mabaso, C., Mitonga-Monga, J., & Makhubele, B. (2026). Job Equity, Pay Equity, and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organisational Support in the South African Banking Sector. *Compensation & Benefits Review*, 58(3), 261–278.
- Mohrenweiser, J., & Pfeifer, C. (2023). Wage Structures, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: . *Journal of Happiness Studies*, 2291–2308.
- Obloj, T., & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), 646-655.
- Ouanhlee, T. (2025). The Impact of Wage Structure on Employee Satisfaction, Motivation, and Retention in the Thai Textile Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 15(11), 1726-1770.
- Pertiwi, D., Muzaroah, S., & Sundari, P. (2024). Dampak struktur skala upah dan perlindungan status kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal CAPITAL*, 6(2), 143–159.
- Ramadhani, N., Agustriyadi, J., & Anshori, M. (2026). Radical Transparency Membangun Kepemimpinan SDM dengan Sistem Gaji Terbuka (Salary Transparency). *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 11-25.
- Sarah, M., & Gunawan, H. (2014). Penentuan Srruktur dan Skala Upah Metode Skala Ganda Berurutan Sederhana. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 200-207.
- Shah, S., Ali, Z., & Tariq, M. (2024). The Impact of Unfair Compensation on Employee Morale, Job Satisfaction, and Performance: A Quantitative Analysis in Pakistan's Health Sector. *Global Management Science Review*, 9(3), 65–76.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*(104), 333–339.
- Stofberg, R., Mabaso, C., & Bussin, M. (2022). Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 1-12.
- Thulasi, B. V. (2026). Impact of salary transparency on employee satisfaction and retention in private sector organizations. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 10(5), 6796–6802.
- Tuwinanto, & Rahadi, R. D. (2021). Hubungan Upah Minimum, Skala Upah Dengan Produktifitas Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21-33.
- Varalakshmi, A., Wahab, A., Begum, F., Begum, F., Roja, G., & Monica, G. (2024). A Study on the Impact of Wage and Salary Management on the Performance of IT Employees in Hyderabad. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 8(2), 335-343.
- Wati, D., Putra, A. W., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *E-BISMA*, 5(1), 91-108.