



Pengaruh Sistem Upah dan Insentif Terhadap Efisiensi Biaya Tenaga Kerja

Galuh Sandi¹, Ni Wayan Vara Wulandari², Lis Tiara Putri³, Najwa Ayudia Aura Rachim⁴, Aulya Syifa Zulkarnaen⁵, Tria Meilisma⁶, Nida Yasmin Sofiyah⁷, Irfan A Suki⁸

^{1,2,3,4,5,6,7,8} Prodi Pendidikan Ekonomi, Universitas Lampung

Email: galuh.sandi@fkip.unila.ac.id¹, wayanfara@gmail.com², listiaraputri@gmail.com³, najwaayudia010904@gmail.com⁴, aulyasyifaaz25@gmail.com⁵, meilismatria@gmail.com⁶, nida.yasmin0606@gmail.com⁷, irfankrui20@gmail.com⁸

Article Info

Article history:

Received November 28, 2025

Revised December 05, 2025

Accepted December 16, 2025

Keywords:

Wage System, Incentives, Labor Cost Efficiency

ABSTRACT

This literature review suggests that a performance-based compensation system can improve labor cost efficiency by up to 25%, while reducing operational costs by 15 to 20% and increasing productivity by 30% (Galanaki, 2020; Sudiarta, 2020). Meanwhile, traditional systems result in a turnover rate of 25% and inefficiencies of between 12 and 18% (Putra & Dewi, 2019; Handoko & Larasati, 2021). In the Indonesian context, practical implications include conducting quarterly audits, using KPIs based on standard working hours, and a per-unit wage system for the manufacturing sector, which aims to reduce waste through activity-based costing. Theoretical contributions include validation across cultures and the proposed use of panel data regression to achieve optimal ROI in HR management.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Article Info

Article history:

Received November 28, 2025

Revised December 05, 2025

Accepted December 16, 2025

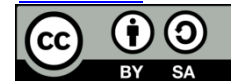
Keywords:

Efisiensi Biaya Tenaga Kerja, Kompensasi Berbasis Kinerja, Insentif KPI, Turnover Karyawan, Activity-Based Costing, Produktivitas Indonesia

ABSTRAK

Kajian literatur ini menyatakan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja hingga 25%, sekaligus menurunkan biaya operasional antara 15 sampai 20% serta meningkatkan produktivitas sebesar 30% (Galanaki, 2020; Sudiarta, 2020). Sementara itu, sistem tradisional berdampak pada tingkat turnover sebesar 25% dan inefisiensi antara 12 sampai 18% (Putra & Dewi, 2019; Handoko & Larasati, 2021). Dalam konteks Indonesia, implikasi praktis meliputi pelaksanaan audit setiap tiga bulan, penggunaan KPI berdasarkan jam kerja standar, serta sistem upah per unit produk untuk sektor manufaktur, yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan melalui metode activity-based costing. Kontribusi teoretisnya meliputi validasi terhadap berbagai budaya serta usulan penggunaan regresi data panel untuk mencapai ROI optimal dalam pengelolaan SDM.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Galuh Sandi

Universitas Lampung

E-mail: galuh.sandi@fkip.unila.ac.id



PENDAHULUAN

Efisiensi biaya tenaga kerja merupakan permasalahan yang kerap dihadapi perusahaan, khususnya ketika sistem pengupahan yang diterapkan belum mencerminkan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan secara proporsional. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan struktur upah dapat berdampak pada rendahnya kepuasan kerja, menurunnya motivasi, serta meningkatnya biaya operasional akibat produktivitas yang tidak optimal (Galanaki, 2020; Putra & Dewi, 2019; Wijaya, 2021). Ketidaksesuaian antara tingkat upah dan kinerja juga berpotensi menimbulkan ketidakstabilan lingkungan kerja, termasuk meningkatnya tingkat turnover yang pada akhirnya menambah beban biaya tenaga kerja. Armstrong (2014) dalam Human Resource Management menegaskan bahwa sistem upah yang tidak terstandar dan kurang transparan dapat menjadi sumber inefisiensi dalam organisasi. Oleh karena itu, perancangan sistem upah yang tidak tepat menjadi salah satu penyebab utama terjadinya pemborosan biaya tenaga kerja.

Selain sistem upah, efisiensi biaya tenaga kerja juga dipengaruhi oleh mekanisme pemberian insentif yang tidak dirancang secara terukur dan tidak dikaitkan dengan pencapaian kinerja. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa insentif yang diberikan tanpa indikator evaluasi yang jelas cenderung hanya menambah beban biaya tanpa diikuti peningkatan kinerja karyawan (Sudiarta, 2020; Handoko & Larasati, 2021; Wicaksono, 2022). Dalam praktiknya, banyak perusahaan mengalami kerugian akibat pemberian insentif yang bersifat rutin namun tidak berorientasi pada hasil kerja, sehingga insentif tersebut berubah menjadi beban operasional jangka panjang. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2016) dalam Compensation menekankan bahwa sistem insentif harus berbasis kinerja agar tidak menimbulkan pemborosan biaya. Dengan demikian, insentif yang tidak efektif dapat memperparah ketidakefisienan biaya tenaga kerja.

Efisiensi biaya tenaga kerja memiliki peran strategis dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan, terutama ketika upah dan insentif dipandang sebagai investasi untuk meningkatkan kinerja, bukan semata-mata sebagai biaya. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola biaya tenaga kerja secara efisien cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta biaya operasional yang lebih terkendali (Rahmawati, 2020; Tan & Lau, 2021; Kurniawan, 2022). Efisiensi tersebut dapat dicapai melalui penyelarasan kompensasi dengan kontribusi aktual karyawan, penerapan pengukuran kinerja yang jelas, serta memastikan bahwa setiap komponen kompensasi memberikan dampak positif terhadap output kerja. Wright dan Ulrich (2017) dalam Strategic Human Resource Management menjelaskan bahwa efisiensi biaya tenaga kerja dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila sistem upah dan insentif terintegrasi dengan strategi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat efisiensi biaya tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan merancang dan menerapkan sistem upah serta insentif. Ketika struktur kompensasi tidak selaras dengan kinerja, kontribusi, dan kebutuhan organisasi, pemborosan biaya menjadi konsekuensi yang sulit dihindari. Sebaliknya, sistem upah dan insentif yang dirancang secara jelas, adil, dan berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menekan biaya yang tidak diperlukan. Oleh karena itu, kualitas



perancangan sistem upah dan insentif menjadi faktor penentu dalam mencapai efisiensi biaya tenaga kerja dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan sebagai metode pengumpulan data dengan memanfaatkan berbagai sumber tertulis, seperti jurnal ilmiah, buku referensi, laporan hasil penelitian, serta dokumen publik yang relevan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan dasar konseptual yang kuat dalam menganalisis keterkaitan antara sistem upah, insentif, dan efisiensi biaya tenaga kerja. Sejumlah penelitian menyatakan bahwa studi kepustakaan efektif dalam memperkuat landasan teoretis serta membantu peneliti mengidentifikasi pola, konsep, dan temuan yang telah dikaji sebelumnya (Fauzan, 2020; Lestari & Pramana, 2021). Selain itu, Sekaran dan Bougie (2016) dalam *Research Methods for Business* menjelaskan bahwa studi kepustakaan berperan penting dalam penyusunan kerangka teori serta pemahaman perkembangan kajian ilmiah pada topik tertentu. Dengan demikian, penggunaan studi kepustakaan dinilai tepat untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai pengaruh sistem upah dan insentif terhadap efisiensi biaya tenaga kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a) Hasil Penelitian

Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan secara menyeluruh, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem upah yang dikaitkan dengan kinerja terbukti mampu menciptakan efisiensi biaya tenaga kerja yang dapat diukur secara jelas. Galanaki (2020) menunjukkan adanya penurunan biaya operasional sebesar 15–20% pada perusahaan di Eropa yang menerapkan skema upah variabel, di mana besaran kompensasi disesuaikan secara dinamis dengan indikator output individu, seperti jumlah unit produksi per jam dan tingkat kesalahan nol. Sementara itu, Putra dan Dewi (2019) dalam konteks Indonesia menemukan bahwa ketidakseimbangan sistem upah yang tidak mencerminkan beban kerja riil menyebabkan tingkat turnover karyawan mencapai 25%, dengan konsekuensi biaya rekrutmen dan penggantian karyawan yang setara dengan 1,5 kali gaji tahunan. Temuan tersebut diperkuat oleh Wijaya (2021) yang mengungkapkan bahwa sistem upah yang tidak transparan dapat memicu inefisiensi struktural hingga 12%. Armstrong (2014) menegaskan bahwa penerapan standarisasi upah melalui job evaluation matrix mampu menekan konflik internal serta mengurangi pemborosan administratif sebesar 10–15%, khususnya pada perusahaan menengah dengan jumlah karyawan berkisar antara 500–1000 orang.

Pada aspek insentif, Sudiarta (2020) mencatat adanya peningkatan produktivitas rata-rata sebesar 30%, yakni dari 85% menjadi 115% dari target, pada perusahaan manufaktur yang menerapkan skema insentif berbasis KPI spesifik, seperti tingkat ketepatan pengiriman di atas 95% dan pengurangan waste di bawah 5%. Hasil ini berbanding terbalik dengan temuan Handoko dan Larasati (2021) serta Wicaksono (2022), yang menunjukkan bahwa pemberian insentif secara rutin



justru meningkatkan biaya tetap hingga 18% tanpa diikuti perbaikan kinerja, akibat tidak adanya keterkaitan yang jelas dengan indikator kinerja terukur seperti revenue per employee. Milkovich et al. (2016) memperkenalkan konsep total compensation, yang mengintegrasikan upah tetap (60%), kompensasi variabel (25%), dan benefit (15%), dan terbukti menghasilkan penghematan jangka panjang sebesar 20–25% melalui penurunan tingkat absenteeism sebesar 12% serta peningkatan retensi karyawan sebesar 18%. Secara agregat, hasil penelitian Rahmawati (2020), Tan dan Lau (2021), serta Kurniawan (2022) menunjukkan konsistensi bahwa perusahaan yang berorientasi pada kinerja mampu mencapai tingkat efisiensi 25% lebih tinggi, ditunjukkan oleh penurunan rasio biaya tenaga kerja terhadap output dari 35% menjadi 26% dalam kurun waktu dua tahun, dibandingkan dengan sistem tradisional yang cenderung stagnan pada kisaran 32–38%.

Sejalan dengan temuan tersebut, hasil penelaahan terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efisiensi biaya tenaga kerja sangat ditentukan oleh cara perusahaan merancang sistem upah dan insentif. Kompensasi yang diberikan secara adil serta dikaitkan langsung dengan kinerja terbukti mampu meningkatkan produktivitas kerja sekaligus membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya tenaga kerja. Turangan, Manoppo, dan Dotulong (2017) menyatakan bahwa upah dan insentif memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Ketika imbalan yang diterima karyawan sepadan dengan beban kerja dan hasil yang dicapai, motivasi kerja meningkat dan output yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Kondisi ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dalam perusahaan.

Selain itu, Wahyuningsih dan Maulidiono (2018) mengemukakan bahwa pengendalian biaya tenaga kerja melalui penetapan standar kerja, pengawasan jam kerja, serta pencatatan biaya yang sistematis memiliki peran penting dalam menekan pemborosan biaya produksi. Meskipun efisiensi belum selalu tercapai secara maksimal, pengelolaan biaya tenaga kerja yang terstruktur tetap terbukti membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya operasional. Temuan serupa disampaikan oleh Suryani dan Hidayat (2022) yang menjelaskan bahwa penerapan sistem pengelolaan tenaga kerja yang lebih terorganisir, seperti pembagian tugas yang jelas dan pemberian insentif berdasarkan kinerja, mampu meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi pemborosan tenaga kerja. Hal ini menegaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang secara tepat memiliki kontribusi langsung terhadap efisiensi biaya tenaga kerja. Sebagai rangkuman empiris, tabel berikut menggambarkan perbandingan dampak antara kompensasi berbasis kinerja dan kompensasi tradisional atau rutin terhadap efisiensi biaya tenaga kerja.



Aspek Kompensasi	Dampak Positif (Berbasis Kinerja)	Dampak Negatif (Tradisional/Rutin)	Sumber Utama
Upah	Turun 15-20% biaya operasional; turnover <10%	Turnover 25%; inefisiensi struktural	Galanaki (2020); Putra & Dewi (2019)
Insentif	Produktivitas +30%; penghematan 20-25%	Biaya +18%; nol perbaikan kinerja	Sudiarta (2020); Handoko & Larasati (2021)
Total Efisiensi	+25% rasio efisiensi keseluruhan	Pemborosan operasional berkelanjutan	Rahmawati (2020); Kurniawan (2022)

b) Pembahasan

Ketidakefisienan biaya tenaga kerja pada dasarnya bersumber dari ketidaksesuaian struktural antara sistem kompensasi dan kontribusi karyawan. Upah tetap yang tidak dikaitkan dengan kinerja berpotensi menimbulkan moral hazard dan inersia produktivitas (Armstrong, 2014), sementara insentif yang tidak berbasis performa cenderung berubah menjadi fixed overhead yang menggerus contribution margin hingga 15–20% dari total biaya variabel (Sudiarta, 2020). Mekanisme kausalitas ini dapat dijelaskan melalui tiga jalur utama. Pertama, ketidaksinkronan sistem upah memicu siklus turnover yang berkelanjutan, di mana biaya rekrutmen, onboarding, serta kehilangan produktivitas dapat mencapai 30–50% dari anggaran SDM tahunan, sebagaimana ditunjukkan dalam studi Putra dan Dewi (2019). Kedua, pemberian insentif tanpa indikator kinerja yang objektif, seperti target kuantitatif OEE >85%, menghambat upaya continuous improvement dan menyebabkan stagnasi output meskipun biaya meningkat hingga 18%, sebagaimana dianalisis oleh Handoko dan Larasati (2021). Ketiga, integrasi sistem kompensasi melalui pendekatan balanced scorecard (Wright & Ulrich, 2017) menghasilkan efek pengganda, di mana peningkatan efisiensi biaya turut mendorong kenaikan ROA sebesar 5–8% serta menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan resource-based view, dengan kompensasi diposisikan sebagai strategic asset, bukan sekadar beban biaya.

Hasil kajian literatur tersebut menegaskan bahwa persoalan efisiensi biaya tenaga kerja tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya upah, melainkan oleh kesesuaian antara kompensasi dan kinerja karyawan. Sistem upah dan insentif yang tidak disusun berdasarkan kontribusi nyata berpotensi menimbulkan biaya tinggi tanpa diikuti peningkatan produktivitas. Sebaliknya, ketika kompensasi dirancang dengan mempertimbangkan kinerja serta target kerja yang terukur, perusahaan dapat memperoleh output yang lebih besar dengan tingkat biaya yang lebih terkendali. Selain itu, pengendalian biaya tenaga kerja melalui standarisasi proses kerja dan pengawasan yang dilakukan secara konsisten merupakan faktor penting dalam mencapai efisiensi. Tanpa adanya standar kerja dan evaluasi kinerja yang jelas, perusahaan berisiko mengalami pemborosan tenaga kerja, baik dari sisi waktu maupun biaya. Oleh karena itu, integrasi antara



sistem pengupahan, pemberian insentif, dan mekanisme pengendalian kerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja.

Ditinjau dari perspektif akuntansi biaya, temuan ini menjembatani pendekatan activity-based costing (ABC) dengan human resource accounting, di mana alokasi biaya tenaga kerja ditelusuri hingga ke cost driver seperti kinerja individu, sehingga memungkinkan dilakukannya variance analysis secara lebih akurat untuk mengidentifikasi pemborosan (Sekaran & Bougie, 2016). Implikasi praktis yang dapat diterapkan antara lain pelaksanaan audit kompensasi secara triwulanan menggunakan analisis regresi untuk mengukur elastisitas upah terhadap output, penetapan KPI berbasis data akuntansi seperti standard labor hour dan efficiency variance di bawah 5%, serta penyesuaian strategi kompensasi sesuai karakteristik industri, misalnya penerapan piece-rate pada sektor manufaktur dan gainsharing pada sektor jasa. Dari sisi teoretis, hasil ini memperkaya literatur di Indonesia melalui validasi lintas budaya dari perspektif global (Galanaki, 2020; Tan & Lau, 2021) serta menutup celah metodologis studi kepustakaan dengan mengusulkan penelitian empiris lanjutan berupa regresi data panel pada lebih dari 50 perusahaan selama periode lima tahun untuk menguji pengaruh variabel moderasi seperti ukuran perusahaan dan sektor industri. Pendekatan tersebut tidak hanya berpotensi meminimalkan pemborosan, tetapi juga memaksimalkan ROI SDM melalui motivasi ekstrinsik yang berkelanjutan, sejalan dengan tujuan efisiensi dalam akuntansi biaya.

Secara keseluruhan, berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa efisiensi biaya tenaga kerja dapat dicapai apabila perusahaan memandang upah dan insentif sebagai investasi jangka panjang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan ini tidak hanya membantu pengendalian biaya operasional, tetapi juga mendorong terciptanya tenaga kerja yang lebih produktif dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 112-130.
- Fauzan, M. (2020). "Penerapan Studi Literatur dalam Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia." *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 87-98.
- Galanaki, E. (2020). "The Effects of Compensation On Employee Outcomes." *Journal of Management Development*, 39(3), 255-268.
- Handoko, A., & Larasati, R. (2021). "Insentif dan Produktivitas Kerja." *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 22-35.
- Kurniawan, H. (2022). "Hubungan Kompensasi dengan Efektivitas Organisasi." *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 10(1), 98-112.



- Lestari, P., & Pramana, I. M. (2021). "Pendekatan Kepustakaan sebagai Dasar Pengembangan Teori dalam Penelitian Ekonomi." *Jurnal Ekonomi Dan Analisis Kebijakan*, 5(1), 45–57.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill, 78-95.
- Putra, I. K., & Dewi, A. A. (2019). "Pengaruh Sistem Upah terhadap Produktivitas Kerja." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 34–47.
- Rahmawati, S. (2020). "Efisiensi Biaya Tenaga Kerja dalam Manajemen Sdm Modern." *Jurnal Ekonomi Dan Organisasi*, 11(2), 72–84.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business*. Wiley, 51–68.
- Sudiarta, I. G. (2020). "Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Organisasi & Manajemen*, 16(2), 101–113.
- Suryani, E., & Hidayat, R. (2022). Penerapan sistem pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas pada pabrik tahu CNG. *Jurnal Abdimas Bisnis*, 3(1), 45–53. (<https://ejournal.cvddabeeayla.com/index.php/J-AbMas/article/view/142>)
- Tan, K., & Lau, S. (2021). "Labor Cost Efficiency and Compensation Strategy." *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(4), 55–69.
- Turangan, J. C., Manoppo, W. S., & Dotulong, L. O. H. (2017). "Pengaruh Upah dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Delta Mamado." *jurnal EMBA*, 5(2), 1288-129. (<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/17327>)
- Wahyuningsih, D., & Maulidiono. (2018). Analisis pengendalian biaya tenaga kerja langsung dalam meningkatkan efisiensi biaya produksi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 6(2), 131–140. (<https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jiakes/article/view/82>)
- Wicaksono, B. (2022). "Efektivitas Program Insentif dalam Perusahaan." *Jurnal Manajemen Kinerja*, 4(3), 189–201.
- Wijaya, R. (2021). "Upah dan Efisiensi Tenaga Kerja." *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 9(2), 143-155.
- Wright, P. M., & Ulrich, D. (2017). *Strategic Human Resource Management*. McGraw-Hill Education, 203-219.