

Perbedaan Kompensasi Ekspatriat dan Lokal

Tri Novri Andi¹ Ahmad Badawy Saluy² Didin Hikmah Perkasa³

Universitas Paramadina Indonesia^{1,2,3}

Email: tri.andi@students.paramadina.ac.id¹ ahmad.badawi@paramadina.ac.id²
didin.perkasa@paramadina.ac.id³

Abstrak

Dalam era globalisasi, perusahaan multinasional di Indonesia dihadapkan pada tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang heterogen, terutama terkait perbedaan sistem kompensasi antara tenaga kerja ekspatriat dan lokal. Kompensasi ekspatriat umumnya lebih kompleks dan tinggi, mencakup berbagai tunjangan yang mendukung mobilitas dan kesejahteraan mereka selama penugasan di luar negeri. Sementara itu, tenaga kerja lokal biasanya menerima gaji berdasarkan standar nasional yang mengikuti regulasi ketenagakerjaan. Perbedaan sistem ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, ketidakpuasan, hingga konflik internal yang berpotensi merusak iklim organisasi dan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan mengakomodasi aspek budaya serta regulasi lokal. Pendekatan glocalization, yaitu menggabungkan unsur global dan lokal dalam strategi remunerasi, dinilai efektif dalam menjaga keseimbangan dan harmonisasi hubungan industrial. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak perbedaan kompensasi terhadap motivasi, kinerja, dan hubungan kerja, dengan memberikan rekomendasi pengelolaan remunerasi yang inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompensasi, Ekspatriat, Keadilan

Abstract

In the era of globalization, multinational companies in Indonesia face challenges in managing a diverse workforce, especially regarding the differences in compensation systems between expatriates and local employees. Expatriate compensation is generally more complex and higher, including various allowances that support mobility and well-being during overseas assignments. In contrast, local employees usually receive salaries aligned with national standards and labor regulations. These disparities can lead to perceptions of unfairness, dissatisfaction, and internal conflicts, potentially damaging organizational climate and productivity. Therefore, it is crucial for companies to develop fair, transparent, and culturally sensitive compensation policies. The glocalization approach, which combines global and local elements in remuneration strategies, is considered effective in maintaining a balanced and harmonious industrial relationship. This research aims to analyze the impact of compensation differences on motivation, performance, and work relations, providing recommendations for inclusive and sustainable remuneration management.

Keywords: Compensation, Expatriates, Fairness



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan integrasi ekonomi yang semakin meningkat, perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia yang berasal dari latar belakang budaya dan geografis yang berbeda. Keberadaan tenaga kerja ekspatriat pegawai yang dikirim oleh perusahaan induk dari luar negeri untuk mengisi posisi strategis menjadi bagian penting dalam strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan transfer teknologi. Namun, kehadiran ekspatriat juga menimbulkan dinamika baru dalam sistem kompensasi, terutama berkaitan dengan perbedaan paket kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja ekspatriat dan tenaga kerja lokal. Fenomena ini menjadi sangat penting untuk dikaji, mengingat dampaknya tidak hanya pada

aspek finansial perusahaan, tetapi juga pada kepuasan kerja, motivasi, dan hubungan industrial di lingkungan kerja. Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Menurut Azizah & Perkasa (2025), kompensasi ekspatriat biasanya dirancang lebih kompleks dan lebih tinggi dibandingkan dengan kompensasi tenaga kerja lokal. Paket kompensasi ekspatriat sering mencakup gaji pokok yang lebih besar, tunjangan perumahan, biaya pendidikan anak, tunjangan relokasi, serta kompensasi untuk penyesuaian dengan lingkungan baru seperti tunjangan risiko dan tunjangan perbedaan biaya hidup. Hal ini dilakukan untuk menarik tenaga ahli dari luar negeri sekaligus mengurangi hambatan adaptasi budaya dan sosial yang dialami ekspatriat selama masa penugasan di Indonesia. Kondisi ini sangat berbeda dengan kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja lokal, yang biasanya mengacu pada standar upah nasional dan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia.

Namun, perbedaan yang signifikan dalam kompensasi ini sering kali menimbulkan tantangan baru, terutama terkait persepsi keadilan di antara tenaga kerja lokal. Penelitian oleh Nugraha et al. (2024) menemukan bahwa ketimpangan kompensasi antara ekspatriat dan tenaga kerja lokal dapat memicu rasa ketidakadilan yang berdampak negatif pada motivasi dan kinerja tenaga kerja lokal. Ketidakadilan dalam sistem kompensasi ini bisa menyebabkan konflik internal, turunnya semangat kerja, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover karyawan lokal. Perusahaan perlu menyadari bahwa meskipun kompensasi ekspatriat memang harus kompetitif untuk menarik talenta global, mereka juga harus memastikan bahwa tenaga kerja lokal merasa dihargai dan diperlakukan adil untuk menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Selain faktor internal, ada juga faktor eksternal yang memengaruhi perbedaan kompensasi antara ekspatriat dan tenaga kerja lokal. Perbedaan standar hidup, peraturan pajak, serta biaya hidup yang sangat berbeda antara negara asal ekspatriat dan Indonesia menjadi alasan perusahaan memberikan kompensasi yang lebih tinggi kepada ekspatriat. (Indahi & Wicaksana, 2020) menyatakan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kondisi makroekonomi dan sosial dari masing-masing negara saat menentukan paket kompensasi. Dengan demikian, kompensasi ekspatriat tidak hanya berupa gaji dasar, tetapi juga mencakup berbagai tunjangan dan insentif yang dirancang untuk menjaga kesejahteraan mereka dan keluarganya selama masa tugas di luar negeri.

Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi tekanan untuk menyesuaikan paket kompensasi tenaga kerja lokal agar tetap kompetitif dan memadai di tengah peningkatan standar hidup dan perubahan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. Hal ini menjadi tantangan tersendiri, mengingat perbedaan besar antara paket kompensasi ekspatriat dan lokal dapat memperlebar kesenjangan dan menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi kompensasi yang tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan faktor psikologis dan sosial karyawan agar tercipta keseimbangan dan keadilan di lingkungan kerja. Relevansi kajian ini semakin meningkat mengingat pertumbuhan investasi asing dan ekspansi perusahaan multinasional di Indonesia yang terus berkembang. Banyak perusahaan asing yang membuka kantor cabang dan pabrik di berbagai daerah, sehingga kebutuhan akan tenaga kerja ekspatriat dan lokal semakin besar. Selain itu, era digital dan perkembangan teknologi juga mendorong perusahaan untuk lebih fleksibel dan adaptif dalam merancang sistem kompensasi. Kondisi ini menuntut adanya pemahaman mendalam terkait perbedaan dan persamaan dalam kompensasi yang diterima oleh ekspatriat dan tenaga kerja lokal agar dapat mendukung tujuan bisnis dan keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan kompensasi antara ekspatriat dan tenaga kerja lokal yang berlaku di perusahaan multinasional di Indonesia. Selain itu, penelitian juga akan mengkaji dampak perbedaan kompensasi tersebut terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan

hubungan industrial dalam organisasi. Dengan hasil yang komprehensif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen sumber daya manusia untuk merancang kebijakan kompensasi yang efektif, adil, dan berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja baik ekspatriat maupun lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis perbedaan kompensasi antara karyawan ekspatriat dan lokal dalam perusahaan multinasional. Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena sosial, perilaku, dan interaksi berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan secara mendalam dan sistematis, tanpa menggunakan data kuantitatif atau statistik. Penelitian ini berfokus pada makna, pemahaman, serta interpretasi subjektif dari pengalaman dan pandangan para partisipan terhadap suatu fenomena tertentu (Nasution, 2023). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan perspektif informan, tanpa melakukan intervensi atau manipulasi variabel. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada manajer HRD, ekspatriat, serta karyawan lokal yang bekerja di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Selain itu, dokumentasi dan studi literatur dari kebijakan kompensasi perusahaan juga digunakan sebagai bahan pendukung untuk memperkaya analisis.

Teknik pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih subjek yang dianggap paling memahami persoalan kompensasi di lingkungan kerja mereka. Validitas data dijaga dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, di mana hasil wawancara dikonfirmasi melalui dokumen resmi serta observasi terhadap kebijakan perusahaan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Dengan metode ini, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh dan komprehensif mengenai perbedaan sistem kompensasi yang berlaku bagi tenaga kerja ekspatriat dan lokal di perusahaan multinasional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perbedaan Kompensasi antara Ekspatriat dan Karyawan Lokal

Perbedaan kompensasi antara tenaga kerja ekspatriat dan karyawan lokal masih menjadi isu utama dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Menurut McWha-Hermann & Cook-Lundgren (2022), perbedaan ini muncul akibat berbagai faktor seperti perbedaan biaya hidup, risiko pekerjaan, serta ekspektasi yang berbeda antara tenaga kerja ekspatriat dan lokal. Kompensasi ekspatriat biasanya mencakup gaji pokok, tunjangan perumahan, transportasi, dan tunjangan keluarga, yang sering kali jauh lebih tinggi dibandingkan kompensasi karyawan lokal dalam perusahaan multinasional. Namun, perbedaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan di antara karyawan lokal, yang berpotensi mengganggu iklim organisasi. Penelitian oleh Hon & Gamor (2021), mengungkapkan bahwa ketimpangan kompensasi antara ekspatriat dan karyawan lokal di industri perhotelan dapat menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan turnover di kalangan karyawan lokal. Persepsi ketidakadilan ini berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu juga, Fadhilah & Perkasa (2025), menyatakan bahwa Pekerja ekspatriat kerap menemui berbagai tantangan yang dapat menurunkan kinerja mereka, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengenali dan menangani hambatan-hambatan tersebut sejak dini. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah perbedaan budaya antara negara asal dan negara tempat mereka ditempatkan,

yang perlu dipahami dan disampaikan secara menyeluruh agar tidak berdampak negatif terhadap produktivitas kerja. Di Indonesia, penelitian oleh Sari & Handayani (2022) menunjukkan bahwa meskipun ekspatriat menerima paket kompensasi yang lebih tinggi, perusahaan juga mulai menerapkan kebijakan kompensasi lokal yang kompetitif untuk menjaga keseimbangan dan mengurangi potensi konflik. Hal ini mencerminkan adanya adaptasi strategi kompensasi yang lebih fleksibel dan kontekstual sesuai kondisi lokal dan global.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perbedaan Kompensasi

Perbedaan kompensasi tidak hanya didasarkan pada faktor ekonomi, tetapi juga pada faktor budaya dan regulasi lokal. Wang et al. (2022), menekankan bahwa persepsi keadilan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan norma sosial di suatu negara. Dalam perusahaan multinasional di Tiongkok, misalnya, perbedaan kompensasi antara ekspatriat dan karyawan lokal dianggap wajar selama ada komunikasi yang jelas dan kebijakan yang transparan. Namun, apabila kebijakan tersebut tidak adil, hal ini menimbulkan konflik dan merusak hubungan kerja. Selain itu, Park et al. (2021) mengkaji teori keadilan (equity theory) dalam konteks kompensasi ekspatriat, dimana ketidaksetaraan kompensasi dapat memengaruhi loyalitas dan komitmen karyawan lokal terhadap organisasi. Mereka menemukan bahwa organisasi yang mampu mengelola persepsi keadilan kompensasi dengan baik akan mempertahankan tenaga kerja lokal dan meningkatkan produktivitas. Oleh sebab itu, perusahaan disarankan untuk mengadopsi kebijakan kompensasi yang menggabungkan unsur global dan lokal, sering disebut dengan pendekatan "glocalization," agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan semua pihak (Chua et al., 2008).

Dampak Perbedaan Kompensasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja

Perbedaan kompensasi yang signifikan dapat berdampak buruk terhadap motivasi dan kepuasan kerja tenaga kerja lokal. Hon & Gamor (2021), menunjukkan bahwa ketidakadilan kompensasi berhubungan erat dengan penurunan orientasi layanan dan kinerja karyawan, khususnya dalam industri pariwisata dan perhotelan. Hal ini juga mempengaruhi citra perusahaan di mata tenaga kerja lokal dan pelanggan. Selain itu, adaptasi kebijakan kompensasi yang mengakomodasi kondisi lokal terbukti dapat memperbaiki persepsi keadilan dan meningkatkan loyalitas karyawan (Sari & Handayani, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan strategi kompensasi yang adil dan transparan, serta mempertimbangkan aspek budaya dan kondisi ekonomi lokal, agar dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (McWha-Hermann & Cook-Lundgren, 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa perbedaan sistem kompensasi antara tenaga kerja ekspatriat dan lokal merupakan fenomena yang umum terjadi dalam perusahaan multinasional, terutama di Indonesia. Kompensasi ekspatriat biasanya dirancang lebih kompleks dan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kompensasi tenaga kerja lokal, meliputi gaji pokok yang besar, tunjangan perumahan, biaya pendidikan anak, tunjangan risiko, dan insentif lainnya yang mendukung mobilitas dan kesejahteraan ekspatriat selama masa tugas di luar negeri. Kebijakan ini didasarkan pada faktor-faktor seperti biaya hidup yang berbeda, risiko pekerjaan, serta ekspektasi dan standar internasional yang harus dipenuhi untuk menarik dan mempertahankan talenta global. Akan tetapi, ketimpangan ini sering menimbulkan persepsi ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan tenaga kerja lokal, yang merasa kurang dihargai dan diperlakukan secara adil. Persepsi ketidakadilan ini

tidak hanya mempengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan lokal, tetapi juga dapat mengganggu iklim organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan risiko konflik internal maupun turnover.

Selanjutnya, faktor budaya, persepsi keadilan, serta regulasi lokal turut berperan dalam menentukan kebijakan kompensasi. Perusahaan yang mampu mengelola persepsi keadilan dengan transparansi dan komunikasi yang baik cenderung mampu menjaga hubungan harmonis dan meningkatkan produktivitas. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi “glocalization,” yaitu menggabungkan unsur global dan lokal dalam kebijakan kompensasi, agar kebutuhan dan harapan semua pihak dapat terpenuhi secara seimbang. Selain itu, adaptasi kebijakan yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan budaya lokal serta kondisi makroekonomi seperti standar hidup dan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia menjadi hal yang sangat penting agar sistem kompensasi tetap kompetitif dan adil. Pendekatan ini secara tidak langsung menjadi upaya menciptakan keseimbangan dan keadilan yang mendukung stabilitas organisasi. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, penelitian ini merekomendasikan pentingnya pengembangan kebijakan kompensasi yang adil, transparan, serta berkelanjutan. Implementasi strategi ini dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan kepuasan kedua kelompok tenaga kerja. Kesimpulannya, pengelolaan sistem remunerasi yang efektif dan adil adalah kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menjaga hubungan industrial yang harmonis, sekaligus mendukung keberhasilan organisasi secara jangka panjang. Keseimbangan antara kompensasi ekspatriat dan lokal harus didasarkan pada analisis mendalam terhadap faktor ekonomi, budaya, serta kebutuhan organisasi dan tenaga kerja, untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing perusahaan di era globalisasi yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, S., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Kompensasi Terhadap Adaptasi Budaya Ekspatriat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1480–1488.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers’ professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625956>
- Fadhilah, N., & Perkasa, D. H. (2025). Analisis Faktor-faktor yang Menghambat Ekspatriat Pada Jurnal-jurnal Internasional: Tinjauan Literatur dan Analisis Data. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(3), 1011–1017.
- Hon, A. H. Y., & Gamor, E. (2021). When my pay is lower than my expatriate colleagues: Where do the Hospitality Managers go from here? *International Journal of Hospitality Management*, 95(April), 102953. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102953>
- Indahi, D. L. A., & Wicaksana, S. A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Coca cola (Human Resource Management PT. Coca-cola) DARA. *Academia.Edu*, 12. https://www.academia.edu/download/104494231/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_PT_Coca_cola.pdf
- McWha-Hermann, I., & Cook-Lundgren, E. (2022). Expatriate compensation in contemporary organizations. In *Expatriates and Managing Global Mobility*. <https://doi.org/10.4324/9781003110033-4>
- Nasution, D. A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. Albina (ed.); Vol. 11, Issue 1). CV. Harfa Creative.
- Nugraha, H., Hamid, R. S., & Qamaruddin, M. Y. (2024). Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 5(1), 105–114. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i1.3229>

- Park, W., Hwang, H., Kim, S., Park, S., & Jang, K. S. (2021). Optimized Thermoelectric Performance of Carbon Nanoparticle-Carbon Nanotube Heterostructures by Tuning Interface Barrier Energy. *ACS Applied Materials and Interfaces*, 13(6), 7208–7215. <https://doi.org/10.1021/acsami.0c20592>
- Sari, D. N., & Handayani, N. (2022). Pengaruh, Profitabilitas, Likuiditas, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Opini Audit Going Concern Nur Handayani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 11, 1–15.
- Wang, Y., Cao, Y., Gong, S., Wang, Z., Li, N., & Ai, L. (2022). Interaction and learning engagement in online learning: The mediating roles of online learning self-efficacy and academic emotions. *Learning and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2022.102128>