

**TINJAUAN YURIDIS PEMOTONGAN UPAH PEKERJA  
MINIMARKET AKIBAT BARANG HILANG BERDASARKAN  
UNDANG-UNDANG NOMOR 13 TAHUN 2003 JO UNDANG-UNDANG  
NOMOR 6 TAHUN 2023 TENTANG PENETAPAN PERATURAN  
PEMERINTAH PENGGANTI UNDANG-UNDANG NOMOR 2 TAHUN  
2022 TENTANG CIPTA KERJA MENJADI UNDANG-UNDANG,  
UNDANG-UNDANG NOMOR 11 TAHUN 2020 TENTANG CIPTA  
KERJA, SERTA PP NOMOR 36 TAHUN 2021 TENTANG  
PENGUPAHAN *IBID* NOMOR 78 TAHUN 2015 TENTANG  
PEMOTONGAN UPAH MAKSIMAL 50%  
(STUDI KASUS INDOMARET)**

**Yudha Yolandha Jaya<sup>1</sup>, M. Abbas<sup>2</sup>, Yuniar Rachmatiar<sup>3</sup>**  
**Universitas Buana Perjuangan Karawang**

**Email:** [hk21.yudhajaya@mhs.ubpkarawang.ac.id](mailto:hk21.yudhajaya@mhs.ubpkarawang.ac.id)<sup>1</sup>,  
[muhamad.abas@ubpkarawang.ac.id](mailto:muhamad.abas@ubpkarawang.ac.id)<sup>2</sup>, [yuniar@ubpkarawang.ac.id](mailto:yuniar@ubpkarawang.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstrak**

Penelitian ini meneliti tentang kebijakan pemotongan upah pekerja di Indomaret sebagai bentuk kompensasi atas kehilangan atau kerusakan barang. Kebijakan ini diterapkan berdasarkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang sah secara hukum, dan menyesuaikan dengan struktur organisasi serta posisi jabatan karyawan. Perhitungan nilai kerugian dilakukan menggunakan metode Nilai Kurang Lebih (NKL) yang diaudit setiap akhir bulan, kemudian dibebankan secara proporsional kepada seluruh karyawan. Meskipun kebijakan ini mengurangi pendapatan pekerja, tujuannya adalah untuk membangun rasa tanggung jawab dan meningkatkan kedisiplinan dalam menjalankan operasional toko. Menurut Undang-Undang No 13 Tahun 2003 *Jo* Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang yang berbunyi, “*pemotongan upah hanya boleh dilakukan untuk alasan yang diatur oleh peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama, tidak bisa sepihak.*” Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja yang berbunyi “*Pemotongan upah bisa dilakukan untuk pembayaran denda, ganti rugi, pembayaran utang/cicilan, dan kelebihan pembayaran upah, namun harus melalui kesepakatan tertulis atau tercantum dalam perjanjian tersebut*”.Lalu terdapat Juga PP Nomor 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan *Ibid* PP Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pemotongan Upah Maksimal 50% yang berbunyi, “*Pemotongan karena tidak hadir tanpa keterangan atau cuti tidak dibayar, dengan besaran maksimal 50% dari upah.*”

**Kata Kunci:** Denda, Tanggung Jawab Pekerja, Kompensasi Kerugian Barang.

**Abstract**

*This study examines the wage deduction policy for employees at Indomaret as a form of compensation for lost or damaged goods. The policy is implemented based on a legally binding Fixed-Term Employment Agreement (PKWT) and is adjusted according to the organizational structure and employee positions. The calculation of losses is carried out using the “Nilai Kurang Lebih” (NKL) method, which is audited at the end of each month and proportionally charged to all employees. Although this policy reduces workers’ income, its purpose is to foster a sense of responsibility and improve discipline in store operations. According to Law No. 13 of 2003 in conjunction with Law No. 6 of 2023 concerning the enactment of Government Regulation in Lieu of Law No. 2 of 2022 on Job Creation into Law, “wage deductions may only be carried out for reasons regulated by legislation, employment agreements, company regulations, or collective labor*

*agreements, and cannot be unilateral.” Meanwhile, Law No. 11 of 2020 on Job Creation states that “wage deductions may be made for fines, compensation, debt/loan repayments, and wage overpayments, but must be based on written agreements or stipulated in the contract.” Furthermore, Government Regulation No. 36 of 2021 on Wages and Government Regulation No. 78 of 2015 stipulate that “deductions for absences without explanation or unpaid leave shall not exceed 50% of wages.”*

**Keywords:** *Fine, Employee Responsibility, Compensation For Goods Loss.*

## PENDAHULUAN

Perjanjian kerja harus ditandatangani sebelum hubungan kerja dimulai. Perjanjian kerja menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan adalah kontrak yang mencakup syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban kedua belah pihak. Selain itu, menurut Pasal 1601a Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHP), perjanjian kerja adalah kesepakatan di mana pekerja berkomitmen untuk melakukan pekerjaan tertentu di bawah arahan pemberi kerja dalam jangka waktu tertentu dengan imbalan berupa upah. Dalam perjanjian kerja juga tercantum hak dan kewajiban yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak. Meskipun pekerja seharusnya dibayar sesuai dengan pekerjaan mereka, gaji mereka sering dikurangi karena kehilangan barang, baik karena kelalaian pribadi maupun faktor eksternal lainnya.<sup>1</sup>

Menurut Undang-undang No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, upah didefinisikan sebagai 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 atau jasa yang telah atau akan dilakukan.<sup>2</sup>

Lebih lanjut Menurut Pasal 1 angka 30 Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yakni:

*“ Yang dimaksud dengan upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan Perundangundangan atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.”*

**Didalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan** mengatur berbagai aspek terkait upah untuk melindungi hak-hak pekerja dan memastikan pengupahan yang adil. Peraturan ini bertujuan untuk memastikan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha, serta memberikan landasan hukum yang jelas terkait pengupahan.<sup>3</sup>

Pemerintah menunjukkan perhatiannya terhadap masalah pengupahan dengan menerbitkan Pasal 185 ayat (1) dan (2) dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pasal tersebut menetapkan sanksi pidana bagi pelanggar yang melanggar ketentuan-ketentuan tertentu terkait dengan pengupahan, seperti Pasal 42 ayat (1) dan ayat (2), Pasal 68, Pasal 69 ayat (2), Pasal 80, Pasal 82, Pasal 90 ayat (1), Pasal 143, dan Pasal 160 ayat (4) dan ayat (7). Pelanggaran tersebut dapat dikenai sanksi pidana penjara minimal 1 tahun dan maksimal 4 tahun, serta denda mulai dari Rp. 100.000.000,00 hingga Rp. 400.000.000,00. Tindak pidana tersebut dianggap sebagai kejahatan menurut undang-undang.<sup>4</sup>

Pasal 186 dan 187 dari Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menetapkan sanksi bagi pengusaha atau perusahaan yang memotong upah pekerja tanpa alasan yang sah. Pasal 186 menyatakan bahwa pengusaha yang melakukan pemotongan upah pekerja tanpa alasan yang sah sebagaimana disebutkan dalam Pasal 94 ayat (1) diancam dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau denda paling banyak Rp

---

<sup>1</sup> Website <https://spn.or.id/hubungan-kerja-dalam-perjanjian-kerja>

<sup>2</sup> Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Bagian Kedua: Pengupahan, ibid Pasal 1 angka 30 Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

<sup>3</sup> **Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan**

<sup>4</sup> Deki Suyatno, “Pemotongan Gaji Karyawan Sebagai Pengganti Kehilangan dan Kerusakan Barang Perspektif Masalah Mursalah dan Istihsan”, (Skripsi) Universitas Islam Negeri Fatmawati Bengkulu, 2022.

100.000.000,00 (seratus juta rupiah).<sup>5</sup>

Berbicara mengenai gaji/upah pada pekerja memang persoalan yang sangat mendasar dalam bidang ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Karenanya, upah menjadi tuntutan teratas dalam berbagai aksi mogok kerja dan/atau unjuk rasa oleh pekerja/buruh.<sup>6</sup> Salah satu contohnya adalah pemotongan upah pegawai di Indomaret, Indomaret adalah jenis bisnis ritel yang dikelola secara kontemporer yaitu ritel tradisional berkembang menjadi ritel modern karena kemajuan ekonomi, teknologi, dan gaya hidup yang menuntut kemudahan, kenyamanan, dan kebersihan saat berbelanja. Pengusaha sangat tertarik pada bisnis ritel di Indonesia, yang mulai berkembang dengan sebuah toserba pada tahun 60-an dan terus berkembang pada tahun 1990-an dengan munculnya toko ritel lainnya seperti Indomaret. PT Indomarco Prisma adalah waralaba milik Salim Group yang beroperasi sebagai toko ritel Indomaret di Indonesia. Indomaret adalah usaha ritel yang menyediakan berbagai kebutuhan pokok dan sehari-hari yang memiliki luas area penjualan kurang dari 200 m<sup>2</sup>. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1998 ini memiliki kantor pusat di Jakarta dan memiliki cabang kurang lebih dari 22.251 gerai pada Desember 2024.

Pengiriman barang ke toko Indomaret dilakukan setiap dua hari sekali selama operasi, tetapi dapat terjadi setiap hari pada hari tertentu, seperti hari besar keagamaan. Pekerja yang bertanggung jawab untuk mencatat dan memastikan bahwa kondisi barang tersebut layak jual. Barang yang rusak karena pengiriman akan dikembalikan ke gudang pusat (DC), sedangkan kerusakan yang disebabkan oleh pelanggan akan ditanggung oleh pelanggan. Semua pekerja harus menggunakan sistem pemotongan upah sesuai jabatan mereka jika ada barang yang hilang atau rusak di toko.<sup>7</sup> Pengiriman barang ke toko Indomaret dilakukan setiap dua hari sekali selama operasi, tetapi dapat terjadi setiap hari pada hari tertentu, seperti hari besar keagamaan. Pekerja yang bertanggung jawab untuk mencatat dan memastikan bahwa kondisi barang tersebut layak jual. Barang yang rusak karena pengiriman akan dikembalikan ke gudang pusat (DC), sedangkan kerusakan yang disebabkan oleh pelanggan akan ditanggung oleh pelanggan. Semua pekerja harus menggunakan sistem pemotongan upah sesuai jabatan mereka jika ada barang yang hilang atau rusak di toko. Namun, berdasarkan Pasal 56 ayat (2) PP No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, pemotongan upah harus diatur dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk menganalisis apakah sistem ganti rugi yang diterapkan Indomaret telah sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.<sup>8</sup>

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, ada beberapa permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi pemotongan upah yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pembagian proxy yang tertuang dalam Perjanjian Kerja !
2. Bagaimana Regulasi serta Perlindungan hukum bagi pekerja minimarket dalam menghadapi kebijakan pemotongan upah karena barang hilang yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, jika dikaitkan dengan perjanjian kerja yang telah ditanda tangani oleh kedua pihak!

Adapun tujuan yang diharapkan diantaranya adalah :

1. Untuk mengetahui Bagaimana implementasi pemotongan upah yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pembagian proxy yang tertuang dalam Perjanjian Kerja.

---

<sup>5</sup> Duwi Aprianti, *Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)*, *Jurnal Hukum Saraswati (JHS)* Vol. 3 No. 01 Tahun 2021, hlm 73

<sup>6</sup> Abdul Khakim, *Pengupahan Dalam Perspektif Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Cet. Ke-1, Citra Aditya Bakti, Bandung, 2016, hlm. 1

<sup>8</sup> Hasil Wawancara dengan salah satu pekerja toko di Indomaret wilayah Karawang

2. Untuk memahami Bagaimana Regulasi serta Perlindungan hukum bagi pekerja minimarket dalam menghadapi kebijakan pemotongan upah karena barang hilang yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, jika dikaitkan dengan perjanjian kerja yang telah ditanda tangani oleh kedua pihak.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode Yuridis Normatif, menurut Soerjono Soekanto & Sri Mamudji (2014), metode ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan menelaah bahan hukum primer, sekunder, dan tersier untuk memahami hukum sebagai norma yang berlaku dalam masyarakat,<sup>9</sup> untuk jenis dan sumber data penelitian ini menggunakan data yang di ambil melalui Undang-Undang serta aturan-aturan perundangan turunannya dan juga menggunakan referensi sumber dari jurnal hukum dan buku hukum tentang ketenagakerjaan, untuk teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik Studi Kepustakaan (Library Research), Menurut Mestika Zed (2003), Studi pustaka atau kepastasaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian,<sup>10</sup> selain itu, penelitian ini guna data yang didapatkan yaitu melalui analisis berdasarkan metode Deskriptif Analitis, Menurut Sugiyono (2014:21) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.<sup>11</sup>

Teori perlindungan hukum digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji dan mendukung fakta tentang kebenaran hukum sebagai solusi dari focus masalah penelitian. Menurut Zahro (2019), perlindungan hukum adalah upaya untuk melindungi individu dengan menegakkan nilai-nilai atau kaidah yang tercermin dalam sikap dan tindakan, dengan tujuan menciptakan ketertiban dalam interaksi manusia. Salah satu tujuan utama pemberian perlindungan hukum oleh suatu negara kepada subjek hukum adalah untuk menciptakan lingkungan yang aman, aman, dan nyaman. Dalam masyarakat, fungsi hukum adalah memastikan keadilan, kemanfaatan, dan kepastian melalui kebijakan yang tegas dan universal.<sup>12</sup>

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Implementasi pemotongan upah yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pembagian proxy yang tertuang dalam Perjanjian Kerja**

Setiap perusahaan memiliki perjanjian kerja yang berbeda sesuai jenis usahanya, namun tetap harus mengacu pada Undang-Undang Ketenagakerjaan untuk menjamin keadilan dan keseimbangan hak serta tanggung jawab. Indomaret, sebagai perusahaan ritel modern, menyesuaikan jumlah pekerja berdasarkan pendapatan toko dan menerapkan sistem kerja shift 8 jam. Perjanjian kerja di Indomaret mencakup bentuk Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu, serta memuat sanksi bagi pihak yang melanggar sebagai bentuk tanggung jawab pekerja. Berdasarkan perjanjian kerja yang

---

<sup>9</sup> Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, UII Press, 2008, hlm. 10

<sup>10</sup> Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004), hal. 4

<sup>11</sup> Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

<sup>12</sup> Website : <https://www.hukumonline.com/berita/a/teori-perlindungan-hukum-menurut-para-ahli-lt63366cd94dcbc/#:~:text=Teori%20perlindungan%20hukum%20menurut%20Philipus,dalam%20kapasitas%20sebagai%20subjek%20hukum>. Diakses pada tanggal 7 September 2025

diterapkan setiap pekerja Indomaret memiliki hak serta tanggungjawab yang sama meskipun dengan tugas yang berbeda-beda berdasarkan posisi atau jabatan yang didudukinya<sup>13</sup>.

Berdasarkan struktur organisasi kerja di atas, struktur jabatan pekerja di Indomaret terbagi dalam beberapa posisi. **Chief of Store** atau Kepala Toko memegang tanggung jawab utama atas seluruh operasional dan kejadian yang berkaitan dengan toko. **Store Senior Leader (SSL)** bertugas mengelola dan mencatat persediaan barang di gudang. **Store Junior Leader (SJL)** bertanggung jawab terhadap proses pengembalian barang yang rusak saat pengiriman. **Store Crew Boy (SCB)** memiliki tugas untuk memeriksa tanggal kedaluwarsa produk serta menjaga ketertiban barang di rak toko. Sementara itu, **Store Crew Girl (SCG)** berperan di bagian kasir dan bertanggung jawab atas keamanan transaksi keuangan. Meskipun memiliki tugas khusus, seluruh pekerja secara umum juga bertanggung jawab menjaga kebersihan lingkungan toko.<sup>14</sup>

Di Indomaret, sistem ganti rugi atas kehilangan atau kerusakan barang diterapkan melalui pemotongan gaji pekerja, yang besarnya dibagi secara proporsional berdasarkan jabatan masing-masing. Perhitungan kerugian dilakukan setiap akhir bulan melalui proses audit dengan menghitung **Nilai Kurang Lebih (NKL)**. Apabila jumlah NKL melebihi nilai penjualan pada bulan tersebut, maka pekerja diwajibkan untuk menanggung kerugian tersebut. NKL merupakan akumulasi kerugian akibat kehilangan barang yang diketahui setelah dilakukan **Stok Opname (SO)**, yaitu perbandingan antara jumlah stok fisik dengan data stok di sistem. Jika ditemukan kekurangan stok, yang menunjukkan adanya kehilangan seperti pencurian atau faktor lain, selisih tersebut akan dihitung sebagai NKL setelah dikurangi **Batas Toleransi Kehilangan**. Kerugian ini kemudian dibebankan kepada seluruh pekerja toko, dengan sistem potong gaji yang diatur berdasarkan persentase sesuai jabatan.<sup>15</sup>

Adapun pembagian besaran yang harus dibayarkan masing-masing karyawan adalah dengan membagi sejumlah proxy yang telah ditetapkan. Chief Of Store (COS) mendapatkan 2,5 bagian artinya 25%, Store Senior Leader (SSL) mendapatkan 2 bagian artinya 20%, Store Junior Leader (SJL) mendapatkan 1,5 bagian artinya 15% Store Crew Boy (SCB) mendapatkan 1 bagian dan Store Crew Girl (SCG) mendapatkan 1 bagian yang artinya mendapatkan bagian 10%,

*Contoh sederhana pemotongan NKL adalah, pada sebuah Indomaret di wilayah Karawang dengan jumlah karyawan 7 orang pada bulan Desember 2024 setelah melakukan Audit mendapatkan NL (Nilai Lebih) Rp. 30.237.814 dan NK (Nilai Kurang) Rp. 32.288.408,- sehingga memiliki selisih Rp. 2.050.594,- yang dimaksud dengan NKL atau beban yang harus dibayarkan karyawan toko, lalu toko memiliki Budget atau keuntungan yang diperoleh toko pada bulan tersebut sebesar Rp. 1.000.000.-, sehingga NKL atau beban yang harus dibayarkan karyawan toko adalah Rp.1.050.594.-. Maka, dengan menggunakan rumus sebagai berikut : Tagihan Toko = (NK-NL) – Budget Toko lalu didapatkan hasil, (Rp. 32.288.408,- – Rp 30.237.814.-) – Rp.1.000.000.- = Rp. 2.050.594.- – Rp. 1.000.000,- = Rp. 1.050.594.- Maka dari itu didapatkan hasil tagihan toko atas barang hilang yang harus dibayarkan karyawan adalah sebesar Rp. 1.050.594.- dibagi dengan sesuai proxy jabatan masing-masing.*

Maka dapat diketahui berapa jumlah tagihan yang harus dibayarkan oleh setiap pekerja berdasarkan pembagian proxy.

---

<sup>13</sup> Hidayati, Vika (2022) Larangan perkawinan bagi karyawan Indomaret dalam masa kontrak kerja tinjauan hukum Islam: Studi kasus indomaret Kota Blitar. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

<sup>14</sup> Hasil Wawancara dengan salah satu pekerja toko di Indomaret wilayah Karawang

<sup>15</sup> Muhammad Nur Fadilah, 12101193161 (2024) Sistem Pemotongan Upah Karyawan Sebagai Ganti Rugi Atas Hilangnya Barang Ditinjau Dari Pp No 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan Dan Hukum Islam (Studi Kasus Di Indomaret Mayor Suyadi No 42 Kelurahan Jepun Kabupaten Tulungagung).

Tagihan tersebut akan langsung di potong oleh pihak perusahaan saat pemberian upah, sehingga karyawan akan mendapatkan upah yang tidak utuh setiap adanya NKL. Adapun terhadap barang rusak yang tidak mungkin di jual kembali juga masuk kedalam catatan NKL. Namun, dalam praktiknya barang yang rusak digudang atau toko baik itu disebabkan oleh kesalahan karyawan dikembalikan lagi ke gudang induk atau Distribution Center. Sistem ganti rugi yang ditetapkan di perusahaan ini merupakan kebijakan tersendiri dari perusahaan dan tentunya merujuk pada Undang- Undang Ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mendisiplinkan dan membuat karyawan lebih berhati-hati serta bertanggungjawab atas barang-barang yang diamanahkan kepadanya untuk di jaga agar tetap dalam kondisi layak jual sehingga tidak merugikan perusahaan.

### **Perlindungan Hukum Bagi Tenaga Kerja Ritel Akibat Klausula Nota Kurang Lebih (NKL) di Indomaret**

Di Indomaret, mekanisme ganti rugi atas kehilangan atau kerusakan barang diterapkan melalui pemotongan gaji pekerja, yang besarnya ditentukan berdasarkan persentase sesuai dengan jabatan masing-masing. Evaluasi terhadap barang hilang atau rusak dilakukan pada akhir bulan melalui proses audit, dengan menghitung **Nilai Kurang Lebih (NKL)**. Apabila nilai NKL melebihi total penjualan bulan tersebut, maka seluruh pekerja diwajibkan menanggung kerugiannya. NKL merupakan akumulasi dari kehilangan barang yang teridentifikasi setelah dilakukan proses **Stok Opname (SO)**, yaitu pencocokan antara stok fisik dan data sistem. Jika ditemukan kekurangan stok (selisih negatif), hal ini mengindikasikan adanya kehilangan, baik karena pencurian maupun sebab lainnya. Setelah dikurangi dengan **Batas Toleransi Kehilangan (BTK)**, selisih tersebut akan dihitung sebagai tanggung jawab bersama. Pemotongan gaji dilakukan setiap bulan, dibagi secara proporsional menurut posisi jabatan masing-masing pegawai.

Pemotongan upah pekerja akibat barang hilang tidak selaras dengan regulasi yang tertuang dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan. Prinsip-prinsip yang terkandung dalam regulasi tersebut menekankan perlindungan terhadap hak-hak pekerja dan mencegah praktik yang memberatkan salah satu pihak. Hal ini sejalan dengan cita-cita negara untuk memakmurkan seluruh rakyatnya tanpa memandang status sosial dan untuk mencegah diskriminasi (Mufti, & Irianti, 2018).<sup>16</sup> Berdasarkan Pasal 95 ayat (1) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, disebutkan bahwa: "Pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja/buruh karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda." Hal ini berarti bahwa pekerja atau buruh yang melakukan pelanggaran baik secara sengaja maupun karena kelalaian dapat dikenakan denda oleh perusahaan.<sup>17</sup>

Pada ketentuan Pasal 20 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan menyatakan bahwa pada tiap-tiap pembayaran, seluruh jumlah upah harus dibayarkan. Akan tetapi dalam hal-hal tertentu memberikan kemungkinan pembayaran upah tidak seluruhnya diberikan kepada buruh/pekerja (dilakukan pemotongan upah). Dalam Pasal 57 ayat (1) PP ini juga di sebutkan bahwa pemotongan upah terhadap buruh/tenagakerja dapat dilakukan karena faktor adanya denda, ganti rugi, uang muka. Denda dan ganti rugi tersebut bisa diakibatkan karena apa saja misalnya karena buruh/tenaga kerja tersebut menghilangkan barang atau merusak barang dan lain sebagainya. Mengenai jumlah pemotongan yang dapat dikenakan kepada karyawan dapat dilihat dalam ketentuan

---

<sup>16</sup> Mufti, Radhian., & Irianti, Rini. (2018). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Atas Praktik Pemotongan Upah Oleh Pengusaha Ditinjau Dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Dan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan (Studi Kasus Di Pt. Rumah Pensil Publisher). *Prosiding Ilmu Hukum, Vol. 4, (No.1)*, p.348-353

<sup>17</sup> Pasal 95 ayat (1) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Pasal 58 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, yakni : “Jumlah keseluruhan pemotongan upah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 paling banyak 50% (lima puluh persen) dari setiap pembayaran upah yang diterima pekerja/buruh.” Berdasarkan bunyi pasal tersebut, maka dengan demikian menurut Pasal 58 PP Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, dapat di tarik kesimpulan bahwasanya pemotongan upah karena barang hilang diperbolehkan dan jumlah keseluruhan pemotongan upah paling banyak yaitu 50% (lima puluh persen) dari setiap pembayaran upah yang diterima pekerja/buruh.<sup>18</sup>

Ketentuan mengenai kelalaian berdasarkan Pasal 95 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:<sup>19</sup>

*“Kelalaian atau pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dapat dikenakan denda. Pengusaha juga dapat dikenai denda apabila lalai atau dengan sengaja menyebabkan keterlambatan pembayaran upah. Pemerintah memiliki kewenangan untuk mengatur pengenaan denda kepada pengusaha maupun karyawan terkait pembayaran upah. Apabila perusahaan dinyatakan pailit atau dilikuidasi, maka upah dan hak-hak karyawan menjadi utang yang harus didahulukan pembayarannya”*

Lebih lanjut ketentuan mengenai kelalaian ini dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 88A ayat (7) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang menegaskan bahwasanya pekerja/buruh yang melakukan pelanggaran karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda. Kemudian dalam Pasal 22 dalam UU Ketenagakerjaan tentang sistem pemotongan upah disebutkan bahwa : 1) Pemotongan upah oleh pengusaha untuk pihak ketiga hanya dapat dilakukan bilamana ada surat kuasa dari karyawan; 2) Setiap surat kuasa sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat ditarik kembali pada setiap saat; 3) Setiap ketentuan yang bertentangan dengan pasal ini adalah batal menurut hukum.

Perlindungan terhadap pekerja Indomaret terdapat dalam UU No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, yang dalam hal ini pekerja Indomaret termasuk ke dalam Pekerja Waktu Tertentu (PKWT). Pada dasarnya bentuk perlindungan hukum terhadap perjanjian kerja waktu tertentu berawal dari adanya perjanjian itu sendiri. Perlindungan pekerja melalui pengaturan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) ini adalah untuk memberikan kepastian bagi mereka yang melakukan pekerjaan yang sifatnya terus menerus tidak akan dibatasi waktu perjanjian kerjanya.<sup>20</sup> Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan huruf d, mengemukakan perlindungan pekerja/buruh yang dimaksudkan untuk menjamin hak-hak dasar pekerja dan menjamin kesamaan serta perlakuan tanpa diskriminasi atas apapun untuk mewujudkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya dengan tetap memperhatikan perkembangan kemajuan dunia usaha dan kepentingan usaha. Perjanjian yang sah adalah perjanjian yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan oleh undang-undang, demikian juga dengan isi perjanjian waktu tertentu yang ada di Indomaret wilayah Karawang .Perjanjian kerja di Indomaret memuat hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, juga mengenai fokus dalam penelitian ini yaitu pemotongan upah yang tertuang dalam pasal 9 di dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) karyawan yang sudah ditandatangani oleh pekerja sebagai berikut:

#### **PASAL 9**

#### **PEMBAYARAN GANTI RUGI**

*Ayat 1 : Dalam pelaksanaan kewajiban KARYAWAN sebagaimana pasal 6 ayat 2 Perjanjian Kerja Ini, maka kerugian PERUSAHAAN yang*

---

<sup>18</sup> Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 77 Tahun 2015 tentang Pengupahan

<sup>19</sup> Ketentuan mengenai kelalaian berdasarkan Pasal 95 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

<sup>20</sup> Duwi Aprianti, *Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)*, *Jurnal Hukum Saraswati (JHS) Vol. 3 No. 01 Tahun 2021, hlm 73*

disebabkan oleh kelalaian KARYAWAN harus segera diganti oleh KARYAWAN sendiri atau Bersama-sama (kolektif) baik secara langsung maupun melalui pemotongan upah KARYAWAN

- Ayat 2 : Dalam hal pembayaran ganti rugi dilakukan melalui mekanisme upah setiap bulannya, KARYAWAN dengan ini memberikan kuasa yang tidak dapat dicabut Kembali kepada PERUSAHAAN untuk melakukan pemotongan upah KARYAWAN atas setiap kerugian yang diderita oleh PERUSAHAAN yang disebabkan oleh KARYAWAN
- Ayat 3 : Perhitungan nilai ganti rugi sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 cukup dibuktikan melalui pemberitahuan tertulis dari PERUSAHAAN kepada KARYAWAN
- Ayat 4 : Pemotongan upah KARYAWAN yang dilakukan PERUSAHAAN berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal PENGUPAHAN

#### **PASAL 15 GANTI KERUGIAN**

- Ayat 1 : Guna Meningkatkan kinerja yang jujur dan bertanggung jawab, Kepada karyawan yang baik sendiri maupun bersama-sama telah menyebabkan rusak atau hilangnya barang inventaris, kendaraan atau barang/harta lain milik Perusahaan termasuk barang dagangan akibat dari kurang disiplin dalam bekerja, tidak menjalankan SOP dengan benar atau akibat kelalaian/kecerobohan dalam bekerja dalam menggunakan atau menjaga barang-barang milik Perusahaan yang dipercayakan kepada karyawan, maka harus bertanggungjawab mengganti setiap kerugian Perusahaan dan/atau kerugian pihak ketiga yang ditimbulkan dalam bentuk uang baik secara sendiri atau Bersama-sama
- Ayat 2 : Besarnya kerugian ditentukan setelah dilakukan audit dan/atau perhitungan dan/atau Srock Opname (SO) oleh Perusahaan dan nilai Ganti kerugian yang menjadi beban karyawan baik sendiri atau secara gotong royong karyawan dalam satu bagian/tim terkait berdasar proxy yang telah ditetapkan oleh Perusahaan dan akan diinformasikan kepada karyawan yang bersangkutan
- Ayat 3 : Pembayaran Ganti rugi atau nota kurang sesuai beban tanggung jawab tiap-tiap karyawan yang dilakukan melalui pemotongan gaji/upah setiap bulan dengan kecuali dalam keadaan mendesak Perusahaan dapat meminta bukti-bukti tertulis

Dalam hal perjanjian kerja tersebut di atas dilakukan oleh calon pekerja sebagai pihak pekerja dan dalam hal ini merupakan perjanjian yang sah karena perjanjian tersebut dibuat oleh kedua pihak oleh perusahaan, pihak pekerja dilibatkan dalam pembuatan kesepakatan kerja waktu tertentu dan pekerja wajib mempelajari isi kesepakatan kerja waktu tertentu ini sebelum menandatangani belanko atau kontrak kesepakatan waktu tertentu. Perjanjian kerja sudah melalui kesepakatan kerja antara dua pihak sebagai penyedia jasa manfaat atau tenaga kerja pada satu pihak lain sebagai penyedia pekerjaan. Upah memegang peranan penting dan merupakan ciri khas dari suatu hubungan kerja, bahkan upah merupakan tujuan utama dari pekerja yang melakukan suatu pekerjaan pada orang atau badan hukum lain.<sup>21</sup>

Upah menurut UU Nomor 11 tahun 2020 Tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah RI nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan, upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau

---

<sup>21</sup> Fatkurrahman Djamil, *Fiqh Muamalah; Ensiklopedia Tematis Dunia Islam*, (Jakarta: Ichtisar Baru Van Hoeve, 2002), hlm 155

pemberi kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.<sup>22</sup> Dengan demikian yang dimaksud upah adalah memberikan imbalan sebagai bayaran kepada seseorang yang telah diperintah untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu dan bayaran itu diberikan menurut perjanjian<sup>23</sup>

Dari penjelasan di atas bahwa upah dibayarkan berdasarkan kesepakatan para pihak. Dalam isi perjanjian waktu tertentu di Indomaret wilayah Karawang ini ialah Rp. 5.599.593 sesuai dengan UMK Kabupaten Karawang. Namun pada realitanya para pekerja di Indomaret wilayah Karawang ini tidak menerima upah atau gaji Rp. Rp. 5.599.593 (sesuai kesepakatan pemotongan upah), sebab setiap bulan selalu ada potongan di luar upah untuk barang yang hilang atau rusak (NKL). Tetapi demikian pemotongan tersebut sudah tertuang di perjanjian kerja yang telah ditandatangani kedua belah pihak, yaitu PIHAK 1 sebagai pekerja dan PIHAK 2 sebagai penerima pekerja.

*“Pola pemotongan sebagaimana tersebut pada ayat (4) didalam Peraturan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) di atas juga diberlakukan pada bulan-bulan berikutnya, sampai seluruh kewajiban pihak kedua selesai/lunas.”*

Artinya selisih minus tersebut sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang mengatur yaitu *Pasal 52 Ayat (1) Undang- undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyebutkan bahwa perjanjian kerja di buat atas dasar kesepakatan kedua belah pihak*” Dan, dapat disimpulkan bahwa Indomaret sudah sesuai dan mengikuti peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pemotongan upah karyawan untuk penggantian barang yang hilang atas kelalaian pribadi dan sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) yang ditandatangani oleh kedua pihak.

Dengan adanya regulasi ini, diharapkan bahwa hak-hak pekerja terjamin dan terlindungi, serta upah yang diterima setidaknya mencukupi untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup mereka. Ini merupakan bagian dari komitmen pemerintah dalam menciptakan kondisi kerja yang adil dan memberikan perlindungan kepada seluruh anggota masyarakat yang bekerja. Apabila perusahaan melanggar peraturan yang ada atau memberikan sanksi yang tidak sesuai dengan perjanjian kerja yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak, maka timbul sanksi administratif bagi perusahaan sesuai dengan Pasal 185 ayat (1) dan (2) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pasal 185 ayat (1) dan (2) tersebut menyatakan:

*“Barang siapa melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 ayat (1) dan ayat (2), Pasal 68, Pasal 69 ayat (2), Pasal 80, Pasal 82, Pasal 90 ayat (1), Pasal 143, dan Pasal 160 ayat (4) dan ayat (7), dikenakan sanksi pidana penjara paling singkat 1 (satu) tahun dan paling lama 4 (empat) tahun dan/atau denda paling sedikit Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 400.000.000,00 (empat ratus juta rupiah). Tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) merupakan tindak pidana kejahatan.”<sup>24</sup>*

Dasar hukum mengenai pemotongan upah karyawan dalam sistem hukum Indonesia tercantum dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan. Dalam Pasal 95 ayat (1) UU Ketenagakerjaan dan Pasal 88A ayat (7) UU Cipta Kerja, dijelaskan bahwa pekerja yang melakukan pelanggaran, baik karena kesengajaan maupun kelalaian, dapat dikenai sanksi berupa denda. Sementara itu,

---

<sup>22</sup> Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, Pasal 1 Ayat 30

<sup>23</sup> Kumedi Ja'far, *Hukum Perdata Islam*, (Bandar Lampung: Permatanet Publishing, 2016), hlm. 141

<sup>24</sup> Pasal 185 ayat (1) dan (2) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Pasal 57 PP Nomor 78 Tahun 2015 menyebutkan bahwa pengusaha dapat melakukan pemotongan upah untuk keperluan denda, ganti rugi, dan/atau uang muka, dengan ketentuan bahwa hal ini harus sesuai dengan Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama. Oleh karena itu, berdasarkan regulasi tersebut, pemotongan gaji oleh perusahaan kepada karyawan dalam rangka pembayaran denda dan ganti rugi dianggap sah selama telah diatur secara jelas dalam perjanjian kerja.<sup>25</sup>

## **KESIMPULAN**

Perusahaan seperti Indomaret menerapkan perjanjian kerja yang disesuaikan dengan struktur organisasi dan tingkat pendapatan toko, namun tetap berlandaskan pada Undang-Undang Ketenagakerjaan. Setiap pekerja memiliki hak dan tanggung jawab yang setara meskipun dengan tugas berbeda sesuai jabatan. Sistem kerja dilakukan secara shift, dan perjanjian kerja mencakup sanksi atas pelanggaran atau kelalaian. Salah satu kebijakan penting adalah sistem ganti rugi atas kehilangan atau kerusakan barang, yang diberlakukan melalui pemotongan gaji berdasarkan proporsi jabatan. Perhitungan kerugian dilakukan dengan menghitung Nilai Kurang Lebih (NKL) yang dibebankan kepada seluruh pekerja secara proporsional. Kebijakan ini bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan agar lebih bertanggung jawab terhadap barang dan operasional toko demi mencegah kerugian perusahaan.

Indomaret menerapkan sistem ganti rugi atas kehilangan atau kerusakan barang melalui pemotongan gaji karyawan yang dilakukan secara proporsional sesuai jabatan. Sistem ini dijalankan berdasarkan perhitungan *Nilai Kurang Lebih (NKL)* yang dihitung setiap akhir bulan melalui proses audit stok. Meskipun dalam praktiknya pemotongan gaji membuat pekerja tidak menerima upah penuh, mekanisme tersebut telah disepakati melalui Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang sah secara hukum. Kebijakan ini sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, seperti Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta PP Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan. Regulasi tersebut membolehkan pemotongan upah untuk denda atau ganti rugi akibat kelalaian, asalkan tidak melebihi 50% dari total gaji dan didasarkan pada perjanjian kerja tertulis. Dengan demikian, penerapan sistem pemotongan upah di Indomaret sah secara hukum dan menjadi bagian dari bentuk tanggung jawab karyawan terhadap aset perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Jurnal, Buku dan Referensi Lainnya**

- Abdul Khakim, Pengupahan Dalam Perspektif Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, Cet. Ke-1, Citra Aditya Bakti, Bandung, 2016, hlm. 1
- Ariansyah, "Jurnal Ilmiah tentang Analisis Yuridis Pemotongan Upah Pekerja Oleh Perusahaan Untuk Pembayaran Denda Dan Ganti Rugi, Fakultas Hukum, Universitas Mataram, 2023"
- Arista Trimaya, Pemberlakuan Upah Minimum Dalam Sistem Pengupahan Nasional Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja, Vol. 5 No. 1, Juni 2014, hlm. 14 melalui <https://jurnal.dpr.go.id/index.php/aspirasi/article/view/448> (diakses pada tanggal 30 Maret 2021 pukul 13.00)
- Basofi, M. B., & Fatmawati, I. (2023). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Di Indonesia Berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik.*, Vol. 10, (No. 1), p.77–86. <https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3544>
- Basofi, M. B., & Fatmawati, I. (2023). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Di Indonesia Berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik.*, Vol. 10, (No. 1).

---

<sup>25</sup> Pasal 57 PP Nomor 78 Tahun 2015

Deki Suyatno, “Pemotongan Gaji Karyawan Sebagai Pengganti Kehilangan dan Kerusakan Barang Perspektif Masalah Mursalah dan Istihsan”, (Skripsi) Universitas Islam Negeri Fatmawati Bengkulu, 2022.

Duwi Aprianti, Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), Jurnal Hukum Saraswati (JHS) Vol. 3 No. 01 Tahun 2021, hlm 73

Fatkurrahman Djamil, Fiqh Muamalah; “Ensiklopedia Tematis Dunia Islam, (Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 2002), hlm 155”

Hidayati, Vika (2022) *Larangan perkawinan bagi karyawan Indomaret dalam masa kontrak kerja tinjauan hukum Islam: Studi kasus indomaret Kota Blitar*. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Mufti, Radhian., & Irianti, Rini. (2018). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Atas Praktik Pemotongan Upah Oleh Pengusaha Ditinjau Dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Dan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan (Studi Kasus Di Pt. Rumah Pensil Publisher). Prosiding Ilmu Hukum, Vol. 4, (No.1), p.348-353. <http://dx.doi.org/10.29313/.v0i0.8902>.

Yuli, Y., Sulastri., R., & Dwi A. (2018). Implementasi Undang-Undang Ketenagakerjaan dalam Perjanjian kerja Antara Perusahaan dan Tenagakerja di Perseroan Terbatas (PT), Jurnal Yuridis Vol. 5, (No. 2), p.186-209. <https://doi.org/10.35586/.v5i2.767>

Zaeni Asyahadie dan Rahmawati Kusuma, Hukum Ketenagakerjaan Dalam Teori & Praktik Di Indonesia, Cet ke-1, Prenadamedia Group, Jakarta Timur, 2019, hlm.78

#### **Rujukan Undang-Undang dan Aturan Turunannya**

Undang-Undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja

Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No 18 Tahun 2022

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Perusahaan Indomaret Group

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Perusahaan Indomaret Group

#### **Website**

<https://indomaret.co.id>, diakses pada tanggal 20 Desember 2024

<https://kbbi.web.id/karyawan>, diakses pada tanggal 22 Desember 2024

<https://kbbi.web.id/perspektif>, diakses pada tanggal 22 Desember 2024

<https://kbbi.web.id/tanggungjawab>, diakses pada tanggal 22 Desember 2024

<https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/28995/bab%203.pdf?>, diakses pada tanggal 06 Maret 2025.

#### **Wawancara**

Wawancara dengan Salah satu karyawan toko Indomaret pada tanggal 20 November 2024.