

# **PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

**Oleh : RETNO DJOHAR JULIANI**

**DOSEN ADMINISTRASI NIAGA UNIVERSITAS PANDANARAN SEMARANG**

## **ABSTRAK**

*Kompensasi yang rendah menyebabkan berbagai permasalahan dalam perusahaan diantaranya rendahnya loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan yang rendah ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi, tingginya tingkat perputaran karyawan, moral dan disiplin kerja yang rendah serta rendahnya semangat dan kegairahan kerja.*

*Kompensasi yang tepat dapat menciptakan prestasi kerja dan kepuasan kerja sehingga pada akhirnya akan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.*

Kata kunci : kompensasi, loyalitas

## **PENDAHULUAN**

Suatu perusahaan dapat survive apabila dalam segala kegiatannya didukung oleh loyalitas yang tinggi dari para karyawannya. Loyalitas akan menumbuhkan kesetiaan dan tanggung jawabnya dengan sebaik- baiknya, selalu menjaga nama baik perusahaan dimana dia bekerja selain itu juga tidak ingin pindah pekerjaan.

Tugas dan tanggung jawab karyawan setiap karyawan harus dilaksanakan dengan sebaik- baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai, Sehingga dapat dikatakan bahwa tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tergantung pada orang- orang yang ada didalamnya.

Setiap karyawan perlu untuk menjaga nama baik perusahaan, lebih – lebih apabila perusahaan tersebut merupakan organisasi bisnis dimana persepsi masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Menjaga nama baik perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya : tidak mengadakan protes terhadap kebijakan perusahaan secara terbuka ( demo ), menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam pelaksanaan tugas- tugasnya maupun dalam perilaku sehari – hari dalam pergaulan di masyarakat, memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat untuk menjaga “ citra “ perusahaan.

Suatu perusahaan yang tingkat perpindahan karyawannya tinggi menunjukkan loyalitas karyawan yang rendah. Loyalitas yang rendah bisa disebabkan karena kesalahan pada waktu penarikan karyawan baru akan tetapi dapat pula disebabkan pada waktu proses kegiatan perusahaan itu berlangsung.

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan mengganggu jalannya aktifitas kerja, sebab di dalam suatu perusahaan setiap karyawan menempati posisinya dan mengerjakan pekerjaannya masing- masing sehingga kekosongan terhadap suatu posisi akan memperlambat jalannya pelaksanaan pekerjaan.

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan merugikan perusahaan baik dari segi waktu , tenaga maupun biaya. Hal ini disebabkan karena perusahaan akan melakukan penarikan karyawan baru lagi, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan karyawan baru yang akan menggantikan posisinya. Perusahaan perlu memasang iklan di berbagai media untuk menjangkau pelamar- pelamar baru guna mengisi posisi- posisi yang kosong.

Selain itu tingkat perpindahan karyawan yang tinggi juga akan merugikan perusahaan, karena kadang- kadang karyawan tersebut telah dibekali dengan berbagai ketrampilan atau training- training selama mempersiapkan karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan tidak akan tumbuh begitu saja apabila kondisi dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan tidak ikut mendukungnya. Apabila suatu perusahaan mengalami keadaan dimana loyalitas karyawannya rendah atau mengalami penurunan maka sudah sewajarnya jika perusahaan mengadakan introspeksi diri mengenai faktor- faktor yang mungkin menjadi penyebabnya.

## **PEMBAHASAN**

Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Upah merupakan bagian dari kompensasi. Kompensasi selain terdiri dari upah atau gaji dapat pula berupa tunjangan in natura ( kebendaan ), fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan ( Nitisemito, 1992: 149 ).

Kompensasi yang diberikan harus adil, dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, tidak statis, dapat mengikat karyawan dan komposisi dari kompensasi harus pula diperhatikan agar dapat mengikat karyawan untuk tidak pindah pekerjaan.

Upah dan gaji mempunyai pengertian yang sedikit berbeda. Upah biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok- kelompok karyawan seperti bagian produksi dan pemeliharaan ( karyawan berkerah biru ). Sedangkan gaji biasanya bersangkutan dengan pembayaran secara tetap secara bulanan atau mingguan untuk karyawan administratif, manajerial dan profesional ( karyawan berkerah putih ). ( Handoko, 1995: 161 )

Untuk menentukan komposisi kompensasi yang tepat adalah merupakan permasalahan yang sulit, akan tetapi kompensasi harus dapat mencukupi kebutuhan minimal seperti makan, minum, pakaian, dan perumahan ( Nitisemito, 1992:149 ). Perusahaan dalam menetapkan kompensasi kepada para karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara minimal.

Pada hakekatnya semua orang itu bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Penghasilan yang cukup akan memberikan kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja. Besar atau kecilnya kompensasi tergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang mudah dalam arti semua orang bisa mengerjakannya, maka pada umumnya kompensasinya tidak begitu tinggi. Sebaliknya pekerjaan yang sulit, tidak semua orang bisa mengerjakannya serta memerlukan pendidikan atau ketrampilan maka tingkat kompensasinya akan lebih tinggi.

Tinggi rendahnya kompensasi sesuai dengan jenis pekerjaannya akan mempengaruhi dan menentukan semangat atau tidaknya seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Memang dalam kenyataannya kepuasan manusia tidak ada batasnya, akan tetapi yang dimaksudkan disini adalah kepuasan yang wajar sesuai dengan kemampuan prestasinya.

Suatu perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan masalah yang paling berarti bagi karyawan, oleh karena itu kompensasi harus mempunyai dasar yang logic, rasional, dan menyangkut faktor emosional dari sudut pandang para karyawan ( Handoko, 1995:155 ).

Masalah kompensasi sangat penting sebab merupakan dorongan utama seseorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan dan dapat memberikan semangat serta kegairahan kerja kepada para karyawan. Kompensasi penting bagi karyawan sebab merupakan ukuran nilai harga

mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, masyarakat sehingga kompensasi dapat menunjukkan status, martabat, dan harga mereka.

Kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan memang dapat meningkatkan produktivitas karyawan akan tetapi hingga pada suatu tingkat tertentu maka tingkat produktivitas karyawan tidak akan bisa meningkat lagi. Sebaliknya rendahnya kompensasi dapat menyebabkan karyawan malas bekerja, timbul keresahan dalam perusahaan dan pada akhirnya aktifitas perusahaan dapat terganggu. Sehingga kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, oleh karena itu diperlukan suatu pedoman yang tepat dalam penentuannya. Tepat bukan hanya pada waktu pemberiannya akan tetapi juga pada jumlahnya. Pemberian kompensasi yang tepat akan meningkatkan loyalitas karyawan kepada yang dimiliki, melalui kompensasi, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Sebaliknya kompensasi yang dirasakan kurang ( *under pay* ), maka bila karyawan tidak keluar dari perusahaan maka mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan, moral dan disiplin kerja karyawan menjadi menurun.

Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal, sebab apabila didalam menentukan kompensasi dibawah kebutuhan minimal maka akan dapat menyulitkan perusahaan itu sendiri, sebab perusahaan akan dianggap melanggar peraturan secara yuridis, tidak tau etika, kurang mempunyai rasa kemanusiaan dan sebagainya. Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah perusahaan akan kesulitan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan potensial.

Dengan kompensasi yang cukup maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga semakin besar kompensasi yang diberikan berarti karyawan tersebut akan dapat memperoleh ketenangan dalam melaksanakan tugas- tugas perusahaan sehingga tidak melakukan “ pekerjaan yang lain “ diluar tugas perusahaan didalam jam kerjanya yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Karyawan akan memberikan prestasi terbaiknya untuk perusahaan apabila merasa bahwa semua kebutuhannya telah tercukupi.

Kompensasi harus dapat mengikat karyawan agar karyawan tidak lari ke perusahaan lain apabila ada kesempatan. Untuk dapat menentukan besarnya kompensasi maka perusahaan dapat mengadakan perbandingan dengan perusahaan lain untuk tugas yang sejenis atau hampir sama.

Akan tetapi dalam praktek perusahaan sering mengalami kesulitan untuk mempertahankan dan menjamin keadilan bagi karyawan karena tidak mudah untuk mengukur berapa kompensasi yang pantas untuk seorang karyawan. Perusahaan harus membayar

kompensasi yang sama besarnya untuk pekerjaan- pekerjaan yang sejenis akan tetapi kadang-kadang perusahaan ingin menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk memperoleh karyawan yang lebih qualified untuk tugas yang sama serta karyawan tersebut sudah mempunyai berbagai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang lain.

Besar atau kecilnya kompensasi harus didasarkan atas berbagai pertimbangan – pertimbangan antara lain :

1. Berat atau ringannya pekerjaan.
2. Sulit atau mudahnya pekerjaan.
3. Besar kecilnya resiko pekerjaan.
4. Perlu tidaknya ketrampilan dalam pekerjaan.
5. Tingkat pendidikan yang dibutuhkan.
6. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. ( Nitisemito, 1992: 154 )

T.Hani Handoko mengemukakan bahwa besar atau kecilnya kompensasi juga dipengaruhi oleh :

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja.
2. Tingkat produktivitas karyawan.
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar.
4. Kuat atau lemahnya serikat karyawan.
5. Peraturan pemerintah tentang upah/gaji.( Handoko, 1995: 159 ).

Selain itu kompensasi tidak boleh statis artinya harus selalu ditinjau kembali terutama apabila ada perubahan- perubahan misalnya : perubahan tingkat hidup penduduk, perubahan Undang- Undang atau peraturan tentang besarnya kompensasi dan perubahan tingkat kompensasi dari perusahaan lain untuk jenis pekerjaan yang sama.

Ada berbagai tujuan pengupahan dalam perusahaan yakni untuk memperoleh karyawan yang qualified, untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki, untuk menciptakan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan, menciptakan keadilan dan ketentraman kerja serta mematuhi peraturan pemerintah. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu untuk mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan dan penggajian guna menetapkan harga setiap pekerjaan.

Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja ada yang bersifat material misalnya gaji dan ada yang bersifat non material misalnya penghargaan, kebutuhan untuk

berpartisipasi, dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja akan loyal terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja adalah kebahagiaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka ( Handoko, 1995:193 ). Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas. Kepuasan kerja yang rendah akan dapat menurunkan prestasi kerja, meningkatkan absensi karyawan, dan meningkatkan perputaran tenaga kerja. Prestasi kerja adalah ukuran keberhasilan kerja dengan membandingkan antara waktu dengan hasil kerja ( Handoko, 1995: 51). Kepuasan kerja, prestasi kerja, tingkat absensi karyawan dan tingkat perputaran tenaga kerja dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima.

Loyalitas adalah kesetiaan yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja ( Nitisemito, 1992:36 ). Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Untuk dapat menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan. Dengan perasaan senasib maka kemajuan atau kemunduran perusahaan akan dirasakan juga oleh mereka. Kemajuan perusahaan dapat dirasakan oleh karyawan dalam bentuk pembagian laba perusahaan, peningkatan kompensasi karyawan, pemberian bonus, peningkatan profesionalisme karyawan, serta pemberian berbagai fasilitas dari perusahaan yang akan diterima oleh para karyawan. Sebaliknya kemunduran perusahaan dapat dirasakan oleh karyawan misalnya terjadi penundaan atau kemunduran tanggal pemberian upah atau gaji, pengurangan berbagai fasilitas perusahaan terhadap karyawan, pengetatan aturan pemberian bonus atau tunjangan bagi karyawan, “ perumahan “ terhadap karyawan, pemensiunan dini bagi karyawan, dan yang paling ekstrim adalah pemutusan hubungan kerja.

Karyawan yang tidak loyal tidak dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, karena karyawan tersebut menjadi tidak produktif. Syarat- syarat yang dibutuhkan untuk terciptanya produktivitas karyawan adalah karyawan harus sehat, cukup makan, kuat, terlatih, dan didukung oleh tingkat pendidikan yang sesuai ( Suparmoko, 1992:192 ). Sebaliknya karyawan yang produktif dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan karena dapat memberikan laba yang besar bagi perusahaan, mempunyai tanggung jawab terhadap tugas- tugasnya, semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu, inovatif dan kreatif. Karyawan yang produktif dimungkinkan untuk menerima kompensasi yang semakin meningkat.

Perusahaan harus mendorong agar karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan yang loyal akan mudah dikembangkan, mempunyai inisiatif untuk kemajuan perusahaan, selalu mendukung program-program perusahaan, ikut serta memecahkan masalah- masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan, menjaga rahasia perusahaan, bersedia menerima kritik untuk perbaikan ke depan, menghormati pimpinan, serta mudah untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Untuk meningkatkan loyalitas karyawan maka upah atau gaji juga bisa disertai atau ditambahi dalam bentuk in natura seperti besar, seragam, kendaraan dinas, dan sebagainya. Disamping itu perusahaan dapat pula memberikan berbagai fasilitas pelayanan seperti pelayanan kesehatan, penyediaan rumah dinas, cafeteria, fasilitas pendidikan/beasiswa untuk karyawan untuk maupun rekreasi. Selain itu perusahaan perlu pula memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil cuti, mengajukan ijin sakit dimana karyawan tetap akan memperoleh kompensasi.

Suatu perusahaan yang dapat memberikan berbagai fasilitas bagi karyawannya maka dapat mengikat karyawan tersebut untuk tidak mengundurkan diri dari perusahaan. Fasilitas yang diberikan kepada para karyawan memang dapat meningkatkan biaya pengeluaran perusahaan, akan tetapi apabila dibandingkan dengan manfaat yang dapat diperoleh maka akan lebih menguntungkan perusahaan.

Didalam praktek memang kadang- kadang sulit untuk menumbuhkan loyalitas semua karyawan perusahaan, apalagi apabila jumlah karyawannya sangat banyak maka akan lebih sulit, oleh karena itu apabila dalam suatu perusahaan dimana jumlah karyawannya sangat banyak maka yang perlu ditingkatkan pertama kali loyalitasnya adalah para karyawan yang memegang posisi – posisi penting di dalam perusahaan.

Suatu perusahaan yang tidak berusaha menumbuhkan perasaan loyal para karyawannya maka pada karyawan akan muncul sikap acuh tak acuh terhadap kemajuan atau kemunduran perusahaan , sebab mereka berpendapat bahwa kemajuan atau kemunduran perusahaan maka nasib mereka kurang lebih akan tetap sama. Oleh karena itu loyalitas karyawan yang rendah sangat membahayakan bagi perusahaan.

Karyawan sebagai sumber daya perusahaan maka harus senantiasa ditingkatkan daya gunanya. Semakin tinggi daya guna karyawan dimungkinkan mereka akan semakin loyal terhadap perusahaan, sebab mereka yang sudah dikembangkan itu nantinya akan menempati

posisi- posisi penting didalam perusahaan. Selain itu karyawan yang dikembangkan akan merasa dihargai oleh perusahaan. Penghargaan ini akan menumbuhkan kesetiaan terhadap perusahaan.

Akan tetapi dari fenomena yang kita lihat sekarang ini, loyal atau tidaknya seorang karyawan belum tentu disebabkan karena perusahaan tersebut dapat memberikan “ segala kebutuhan “ bagi karyawan, akan tetapi dapat pula disebabkan oleh hal- hal sebagai berikut :

1. Sulitnya mencari pekerjaan.
2. Dapat pula disebabkan karena karyawan tersebut belum memperoleh pekerjaan yang cocok.
3. Adanya ketakutan apabila tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru. Sebab suatu lingkungan kerja yang baru pasti membutuhkan penyesuaian diri lagi.
4. Lingkungan kerja yang baru menuntut pengetahuan tingkat pengetahuan dan ketrampilan kerja yang lebih tinggi.
5. Domisili keluarga juga dapat mengikat karyawan untuk tidak pindah pekerjaan.
6. Kemungkinan akan ditingkatkan daya gunanya.
7. Apabila pindah pekerjaan maka ada kemungkinan tidak dapat menempati posisi yang sama di tempat kerja yang baru.
8. Prospek cerah perusahaan di masa yang akan datang.

Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman juga akan mempengaruhi untuk tidak pindah pekerjaan. Hubungan kerja yang baik antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan juga akan dapat mengikat karyawan.

Adapun ciri- ciri karyawan yang mempunyai loyalitas terhadap perusahaan adalah :

1. Mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan.
2. Tidak ingin pindah pekerjaan.
3. Menjaga nama baik perusahaan.
4. Berusaha meningkatkan prestasi kerja.
5. Ikut menciptakan suasana kerja yang nyaman.
6. Jujur.
7. Menghormati pimpinan.
8. Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Didalam suatu perusahaan maka harus dihilangkan kesenjangan sosial yang menyolok antara sesama karyawan dan antar karyawan dengan pimpinan. Kesenjangan sosial yang menyolok akan menimbulkan ketidak tenangan dan sulit terciptanya kerjasama dalam bekerja.

Selain itu untuk meningkatkan loyalitas karyawan maka dalam sistim kenaikan jabatan harus atas dasar prestasi kerja dan bukan atas dasar “ kedekatan “ dengan pimpinan. Karyawan yang berprestasi yang pantas untuk menduduki suatu posisi tertentu yang sesuai dengan profesionalismenya. Jika sistem ini ditetapkan diterapkan oleh suatu perusahaan maka setiap karyawan akan berusaha untuk meningkatkan prestasinya.

Keputusan- keputusan yang diambil oleh pimpinan harus bijaksana dan terbuka dengan tujuan untuk membina kerukunan kerja antar karyawan. Pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang adil yang dapat ikut merasakan kesulitan karyawan. Loyalitas karyawan yang tinggi, penilaian perilaku yang baik dari pimpinan perusahaan serta kemampuan perusahaan di bidang keuangan maka dapat membantu untuk memperbaiki standar kompensasi yang akan diterima oleh karyawan.

## **PENUTUP**

Kompensasi dan loyalitas karyawan mempunyai pengaruh timbal balik. Kompensasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan loyalitas dapat meningkatkan kompensasi karyawan, sebab loyalitas dapat meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang loyal akan berusaha melaksanakan pekerjaannya secara giat, cepat dan baik.

Kompensasi dikatakan tepat apabila dapat memenuhi kebutuhan minimal, sesuai dengan jenis pekerjaannya, tingkat pendidikan, profesionalisme karyawan, sesuai dengan tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain dan selalu mengikuti perubahan- perubahan yang terjadi.

Beberapa kondisi yang dapat diciptakan dalam suatu perusahaan agar tercipta loyalitas kerja dari para karyawannya yaitu :

1. Tingkat kompensasi yang memadai dan adil.
2. Fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan.
3. Karyawan dikembangkan daya gunanya.
4. Sistim kenaikan jabatan atas dasar prestasi kerja.
5. Keputusan dari pimpinan bersifat adil, bijaksana dan terbuka.
6. Mengurangi jarak kesenjangan sosial antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan.

7. Hubungan kerja yang baik antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan.
8. Penghargaan diberikan kepada karyawan yang berprestasi.
9. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk bekerja bagi karyawan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kompensasi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan akan tetapi juga ada beberapa faktor lain yang dapat ikut menciptakan loyalitas pada karyawan. Walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa besarnya kompensasi ternyata mempunyai pengaruh yang cukup besar di dalam rangka menciptakan loyalitas pada karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Erlangga.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Suparmoko, Irawan M. 1992. *Ekonomika Pembangunan*. Yogyakarta. BPFE.