

ALISIS HUBUNGAN ANTARA SKEMA KOMPENSASI DAN RETENSI KARYAWAN PADA PT GALANG MEDIA UTAMA YOGYAKARTA DAN UGM PRESS YOGYAKARTA

Zakiah

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia
e-mail: *zakiah.ugm@gmail.com*

INTISARI

Perubahan lingkungan bisnis yang radikal, cepat, konstan, pervasif dan simultan mengharuskan sebuah perusahaan melakukan kegiatan bisnisnya secara efektif dengan cara membuat karyawannya yang berharga tetap bertahan (retensi karyawan) di perusahaan (Hosain, 2016). Lebih lanjut, Hosain (2016) mengatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kompensasi yang diterima karyawan merupakan salah satu hal yang akan memberikan kepuasan bagi karyawan. Karyawan yang puas akan memberikan kualitas lebih baik dalam bekerja dan hasil akhirnya memberikan laba lebih besar bagi perusahaan.

PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press merupakan perusahaan penerbit di Yogyakarta yang memiliki tingkat retensi karyawan sebesar 66,67% dan 79% atau *turnover* karyawan sebesar 33,33% dan 21%. Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada GMU dan UGM Press harus dianalisis oleh pihak manajemen karena hal tersebut memberikan potensi kerugian finansial, nonfinansial, serta masalah reputasi bagi perusahaan. Penyebab tingginya *turnover* karyawan dianalisis keterkaitannya dengan skema kompensasi kedua perusahaan. Kemudian skema kompensasi kedua perusahaan dinilai efektivitasnya dalam meretensi karyawan. Metode penelitian yang digunakan ialah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Statistik korelasi ditambahkan untuk menunjukkan lebih jelas adanya hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan *moderate* antara skema kompensasi dan retensi karyawan pada PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press dilihat dari nilai *pearson correlation*-nya. Dari hasil analisis proporsi, karyawan GMU lebih banyak yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaan karena faktor kompensasi perusahaan dibandingkan karyawan UGM Press. Kepuasan karyawan atas kompensasi perusahaan juga ditunjukkan lebih tinggi oleh karyawan UGM Press dibandingkan karyawan GMU. Skema kompensasi UGM Press juga menunjukkan lebih efektif dalam meretensi karyawannya dibandingkan dengan GMU.

Kata kunci: retensi karyawan; *employee turnover*; dan skema kompensasi.

Pendahuluan

Kompensasi merupakan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan merupakan salah satu hal yang akan memberikan kepuasan bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi retensi karyawan Hosain (2016). Kompensasi total merupakan kombinasi dari empat elemen, yaitu gaji, tunjangan (asuransi), insentif keuangan dan kompensasi nonkeuangan (Zingheim, P.K. dan Jay R. S., 2008).

Berdasarkan UU nomor 13 tahun 2003 pasal 88 ayat 1 dan Peraturan Pemerintah no. 78 tahun 2015, setiap pekerja/buruh berhak memperoleh upah untuk penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. UU Ketenagakerjaan tersebut mengatur kebijakan-kebijakan terkait pengupahan agar pekerja menerima hak sesuai yang seharusnya. Sanksi administratif, pidana penjara dan/atau denda diatur juga dalam UU dan Peraturan Pemerintah tersebut. Kebijakan kompensasi perusahaan yang sesuai dengan kedua peraturan tersebut akan membuat karyawan puas atas kompensasi yang diterimanya dan karyawan akan cenderung bertahan di perusahaan.

Kompensasi dapat memengaruhi karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya, namun karyawan keluar dari pekerjaannya bukan hanya semata-

mata karena jumlah kompensasi yang tidak memadai, tetapi juga disebabkan oleh kebijakan kompensasi yang tidak bisa membuat organisasi termotivasi menghasilkan kinerja yang tinggi (Zingheim, P.K. dan Jay R. S., 2008). Sistem kompensasi yang dibuat perusahaan harus dibuat seefektif mungkin untuk meningkatkan retensi karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan tersebut (Mehran, H. dan David Y., 1997).

PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press merupakan perusahaan penerbit di Yogyakarta yang memiliki tingkat retensi sebesar 66,67% dan 79%. Tingkat retensi karyawan bisa diukur dengan menggunakan tingkat *turnover* karyawan. GMU memiliki *turnover* karyawan untuk periode satu tahun (1 November 2015-31 Oktober 2016) sebesar 33,33% dan UGM Press sebesar 21%. Angka tersebut didapat dari perhitungan jumlah karyawan yang keluar atau berhenti dari pekerjaannya selama periode tersebut dibagi dengan jumlah karyawan yang tetap bekerja pada pertengahan periode tersebut (Mathis, Robert L. dan John H. J., 2008).

Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press harus dianalisis oleh pihak manajemen karena hal tersebut kemungkinan memberikan potensi kerugian bagi perusahaan. Surprenant (2014) menyatakan bahwa kerugian

tersebut dapat berupa kerugian finansial, nonfinansial, dan menimbulkan masalah reputasi bagi perusahaan. Zingheim, P.K. dan Jay R. S., (2008) menyatakan bahwa besarnya kompensasi yang diterima karyawan bisa memengaruhi karyawan untuk tetap bekerja atau keluar dari pekerjaannya, maka tingkat retensi pada GMU dan UGM Press akan dianalisis hubungannya dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan, serta menilai efektivitas skema kompensasi PT Galang Media Utama Yogyakarta dan UGM Press Yogyakarta dalam meretensi karyawannya.

Landasan Teori

1. Retensi Karyawan

Retensi ialah tindakan untuk mempertahankan pekerja dalam organisasi (Phonsanam, S.T., 2010). Kebalikan dari retensi ialah *turnover* karyawan, yaitu pergerakan karyawan keluar dari organisasi. Lockwood (2006) menyatakan bahwa retensi merupakan upaya perusahaan mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja di perusahaan.

Faktor yang membuat karyawan keluar dari pekerjaannya, meliputi adanya peluang kair yang lebih menjanjikan, gaji,

pengawasan geografi, dan alasan keluarga/pribadi (Mathis, R.L. dan John H.J., 2008). *Turnover* yang merupakan kebalikan dari retensi karyawan dipengaruhi oleh hal-hal umum seperti upah dan fasilitas, pengakuan dan prospek, kondisi kerja, desain kerja, hubungan kerja, kinerja, perjanjian, promosi dan seleksi yang buruk, harapan, serta supervisi dan manajemen yang tidak efektif (Cushway, 1996).

Tan, C.H. dan Derek T. (1998) menyatakan bahwa terdapat lima macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik sumber daya manusia yang memerhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Menurut Namasivayam dkk (2006), perusahaan harus memahami motivasi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan jika ingin meningkatkan retensi karyawan. Salah satu motivasi terpenting karyawan tetap bertahan di perusahaan ialah kepuasan atas kompensasi yang diterimanya.

2. Skema Kompensasi

Kompensasi adalah "*total of all rewards provided employees in return for their services*" (Mondy, 2010; hal. 268-269). Maksud dari pengertian tersebut ialah kompensasi adalah total imbalan/*reward* yang diberikan kepada karyawan sebagai pengembalian atas jasa yang telah

dilakukan. Lebih lanjut, Mondy (2010) menyatakan bahwa tujuan keseluruhan dari kompensasi ialah menarik, mempertahankan, memotivasi karyawan.

Menurut Nasution (2010), program kompensasi yang efektif memiliki empat tujuan pokok, antara lain; 1) kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku; 2) efektivitas biaya organisasi; 3) keadilan internal, eksternal, dan individu karyawan; dan 4) peningkatan kinerja bagi organisasi. Tujuan program kompensasi untuk menciptakan keadilan internal, eksternal, dan individu karyawan akan mendukung perusahaan dalam meretensi karyawannya.

Menurut Zingheim dan Jay (2008) kompensasi merupakan kombinasi dari empat elemen, yaitu gaji, tunjangan (asuransi), insentif keuangan dan kompensasi non-keuangan. Berikut penjelasan setiap komponen tersebut.

a. Gaji (*pay*)

Phonsanam S.T. (2010) menyatakan bahwa gaji: "*money or wages in exchange for work. It can be paid out hourly or an annual salary*". Pengertian tersebut memiliki arti bahwa gaji berupa uang atau upah sebagai pertukaran atas pekerjaan yang dapat dibayarkan sebagai upah per jam atau gaji tahunan.

Berdasarkan PP RI nomor 78 tahun 2015, upah adalah:

"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 dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan".

b. Tunjangan (*Benefits*)

Tunjangan (*benefits*) ialah bayaran tidak langsung seperti layanan kesehatan, dana pensiun, dana kesehatan dan dana untuk liburan (Phonsanam, S.T., 2010). Sedangkan definisi tunjangan menurut Heneman dan Schwab (1985) ialah pembayaran tidak langsung untuk "*time not worked*". Maksud dari pernyataan tersebut ialah karyawan mendapatkan tunjangan tersebut tanpa harus melakukan pekerjaan karena tunjangan bersifat sebagai tambahan atas gaji yang diterima karyawan dari bekerja.

c. Insentif Keuangan

Zinghiem dan Schuster (2008) mendefinisikan insentif keuangan sebagai gaji/bayaran variabel. Contoh insentif keuangan antara lain gaji yang diberikan berdasarkan kinerja, bonus, komisi, *Profit sharing*, dan *gain sharing*.

d. Kompensasi Nonkeuangan

Definisi kompensasi nonkeuangan berdasarkan Mondy (2008, hal. 277) ialah "*satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological and/or physical environment in which the person works*". Artinya, kompensasi nonkeuangan merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang tersebut bekerja. Contoh dari kompensasi nonkeuangan antara lain *feedback* positif baik dari atasan maupun rekan kerja, rekan kerja yang menyenangkan, peluang perkembangan pendidikan maupun karir, dan program penghargaan bagi karyawan.

Dasar pengupahan di Indonesia diatur dalam UU nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) nomor 78 tahun 2015. Berdasarkan UU nomor 13 tahun 2003 pasal 88 ayat 1, hak setiap pekerja/buruh ialah memperoleh penghidupan yang layak bagi

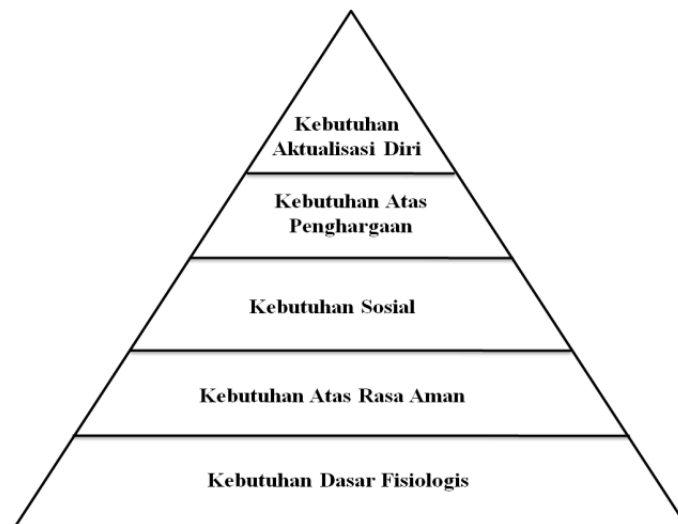
kemanusiaan. Hal tersebut juga diatur dalam PPRI nomor 78 tahun 2015 pasal 3 ayat 1, "kebijakan pengupahan diarahkan untuk pencapaian penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi Pekerja/Buruh". Penghasilan yang layak artinya pendapatan dari hasil kerja mampu untuk memenuhi kebutuhan hidup pekerja/buruh dan keluarganya secara wajar.

3. Dasar Teori Strategi Kompensasi

Teori-teori yang menjadi dasar strategi kompensasi dalam meretensi karyawan.

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi oleh keinginan mereka untuk memenuhi satu set hirarki kebutuhan (Siegel, 1989) yang meliputi: kebutuhan dasar fisiologis (makanan, udara, dan seks), kebutuhan atas rasa aman (keamanan fisik dan psikologis), kebutuhan sosial (pertemanan dan cinta), kebutuhan atas penghargaan (harga diri, pengakuan, kekuatan, dan status), serta kebutuhan aktualisasi diri (pemenuhan potensi seseorang).



Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan teori Maslow tersebut, setelah seseorang memenuhi urutan terendah dari kebutuhannya maka kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi penting untuk dipenuhi setelahnya. Teori Maslow akan membantu organisasi dalam mencapai ekspektasinya ketika mendesain strategi *reward* organisasi (Jiang, Zhou, dkk., 2009). Hal tersebut dikarenakan teori Maslow memusatkan perhatian pada kebutuhan individu dan menyatakan bahwa insentif yang sama mungkin tidak memenuhi kebutuhan semua orang.

b. Teori ERG

Teori ERG merupakan perbaikan dari hirarki kebutuhan (Siegel, 1989). Pada teori tersebut diasumsikan bahwa orang memiliki tiga jenis kebutuhan, antara lain eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Kebutuhan atas

eksistensi misalnya keinginan fisik dan material (rasa lapar, haus, tidur, dan rasa aman). Kebutuhan atas keterhubungan bisa didapatkan dari hubungan pertemanan dan percintaan. Sedangkan kebutuhan atas pertumbuhan terkait dengan perkembangan personal dan pemenuhan pribadi.

Menyusun strategi kompensasi juga bisa mengikuti teori ERG tersebut, yaitu mempertimbangkan bahwa apabila kebutuhan yang lebih tinggi tidak terpenuhi, kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali (Siegel, 1989). Contohnya, seorang eksekutif dengan gaji yang tinggi mengalami kegagalan untuk memenuhi kebutuhan keterhubungan (cinta, pertemanan) mungkin akan termotivasi kembali oleh keinginannya untuk mendapatkan kenaikan gaji yang lebih tinggi.

c. *Herzberg's Two-Factor Theory*

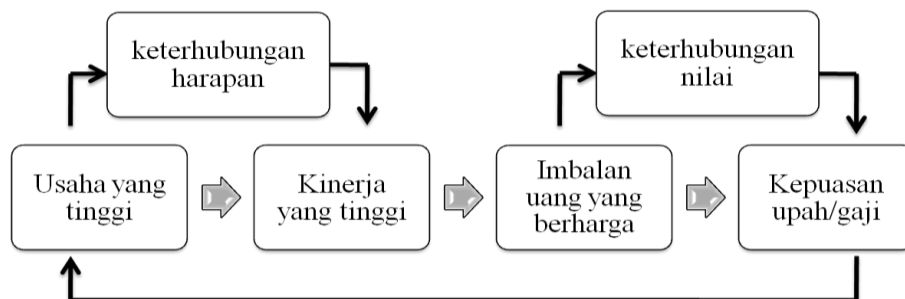
Siegel (1989) menyatakan bahwa teori tersebut berfokus pada dua set imbalan (*reward*) yang dihasilkan dari bekerja, yaitu yang berkaitan dengan kepuasan kerja (*motivator*) dan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (*hygiene factors*). *Motivator* berkaitan dengan konten pekerjaan dan merupakan faktor intrinsik dalam bekerja, termasuk promosi, penghargaan, pertanggungjawaban, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk aktualisasi diri. *Hygiene factors* berkaitan dengan konteks pekerjaan atau lingkungan pekerjaan itu dilakukan dan merupakan faktor ekstrinsik dalam bekerja, termasuk keamanan kerja, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi dalam bekerja, dan hubungan personal saat bekerja.

d. *Expectancy Theory*

Siegel (1989) menyatakan bahwa *expectancy theory* mencakup tiga

dimensi, antara lain harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*). Harapan mengacu pada probabilitas bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan hasil (*outcome*) tertentu. Nilai (*valence*) ialah keinginan seseorang yang kuat untuk mendapatkan hasil tertentu. Pertautan (*instrumentality*) mengacu pada efek kausal bahwa hasil satu akan berdampak untuk hasil ke depannya.

Siegel (1989) juga menyatakan bahwa *expectancy theory* mengasumsikan bahwa tingkat motivasi untuk melakukan tugas tergantung pada keyakinan seseorang tentang struktur *reward* untuk melakukan tugas tersebut. Gambar 2 berikut merupakan gambar hubungan *pay-for-performance* dan *expectancy theory* (Jiang, Zhou, 2009).

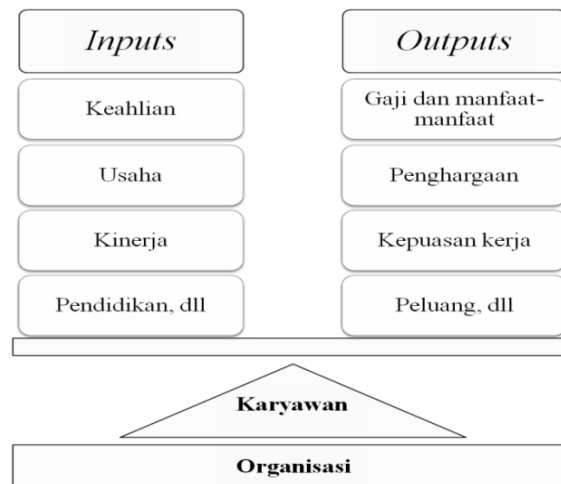


Gambar 2. *Pay-for-Performance dan Expectancy Theory*

e. *Adam's Equity Theory*

Adam's equity theory merupakan teori yang berfokus pada konsep keadilan di tempat kerja. Teori tersebut mengasumsikan keseimbangan

masukan (*input*) dan keluaran (*output*) karyawan dibandingkan dengan karyawan lain. Gambar 3 berikut menggambarkan keseimbangan *output* dan *input* tersebut.



Gambar 3. Keseimbangan input dan output

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah kualitatif berdasarkan Miles dan Huberman (1994) dan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif berdasarkan Miles dan Huberman tersebut digunakan untuk menjawab pertanyaan efektivitas skema kompensasi dalam meretensi karyawan. Sedangkan analisis proporsi dan statistik korelasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan ada atau tidaknya hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh

dari kesioner, wawancara, observasi, inspeksi, dan dokumentasi di lingkungan PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press. Kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan GMU dan UGM Press. Sedangkan wawancara dilakukan kepada manajer HRD dan direktur yang merangkap manajer keuangan GMU, serta staf keuangan, koordinator kantor, dan manajer UGM Press. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini ialah literatur dan tinjauan pustaka.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hubungan Antara Skema Kompensasi dan Retensi Karyawan

Hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan dianalisis menggunakan statistik korelasi dan analisis proporsi.

Berikut hasil kedua analisis tersebut.

Tabel 1. Hasil analisis statistik korelasi.

No.	Perusahaan	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	PT Galang Media Utama	26	-0.428	0.029
2	UGM Press	33	-0.551	0.001

Sumber: diolah

Retensi karyawan dinilai dengan ada atau tidaknya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan jika mendapat kompensasi yang lebih rendah, sama dengan, atau lebih tinggi dengan perusahaan tempat awal bekerja. Skema kompensasi dan retensi karyawan menunjukkan hubungan negatif dilihat dari hasil analisis tabel 1 di atas.

Variabel yang menunjukkan nilai *pearson correlation* mendekati angka -1 atau 1 maka hubungan yang ditunjukkan semakin kuat. Nilai *pearson correlation* untuk GMU dan UGM Press ialah -0.428 dan -0.551, artinya hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan pada kedua perusahaan tersebut ialah sedang dan memiliki hubungan negatif. Hal tersebut berarti bahwa semakin puas karyawan atas kompensasi yang

a. Analisis Statistik Korelasi

Korelasi antara skema kompensasi dan retensi karyawan dapat dilihat dari nilai Pearson correlation. Berikut merupakan tabel hasil analisis statistik korelasi.

diterimanya maka semakin tidak ada niat karyawan untuk keluar dari perusahaan akibat faktor kompensasi. Tidak adanya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan berarti perusahaan bisa mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja atau dengan kata lain retensi perusahaan tinggi (*turnover* karyawan rendah).

b. Analisis Proporsi

Analisis proporsi dilakukan untuk mengetahui frekuensi jawaban responden kuesioner ada atau tidak adanya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan terkait kepuasan kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hasil kuesioner yang digunakan dari PT Galang Media Utama (GMU) sebanyak 26 dan UGM Press sebanyak 33. Hasil analisis proporsi secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

Hasil analisis proporsi kuesioner menunjukkan bahwa karyawan GMU lebih banyak yang berniat untuk keluar dari perusahaan akibat faktor kompensasi dibandingkan karyawan UGM Press. Karyawan GMU yang sedang mencari pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja sekarang sebanyak 23%, sedangkan karyawan UGM press hanya 3%. Lebih banyak karyawan GMU yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaan apabila terdapat perusahaan penerbitan lain yang menawarkan posisi yang sama dengan gaji lebih tinggi dibandingkan karyawan UGM Press.

Kepuasan karyawan UGM Press atas skema kompensasi yang diterapkan perusahaan lebih tinggi dibanding karyawan GMU. Kurangnya

kepuasan karyawan GMU atas skema kompensasi membuat karyawan lebih memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

2. Efektivitas Skema Kompensasi Dalam Meretensi Karyawan

Skema kompensasi yang diterapkan PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press dinilai memadai atau tidaknya dan kemudian baru dinilai implementasinya telah efektif atau tidak dalam meretensi karyawannya. Berikut penjelasan mengenai kedua bahasan tersebut.

- a. Memadahi atau Tidaknya Skema Kompensasi Perusahaan Dalam Meretensi Karyawannya
Memadahi atau tidaknya skema kompensasi GMU dan UGM Press ditunjukkan dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2 *Checklist* Memadahnya Skema Kompensasi GMU dan UGM Press

No.	Skema Kompensasi	GMU		UGM Press	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Skema kompensasi perusahaan ditetapkan berdasarkan UU dan peraturan yang berlaku tentang ketenagakerjaan		√	√	
2.	Terdapat kebijakan kompensasi di perusahaan	√		√	
3.	Kompensasi perusahaan merupakan komponen utama dalam beban operasional perusahaan	√		√	
4.	Kompensasi dibayarkan tepat waktu	√		√	
5.	Penyampaian informasi terkait rencana kompensasi perusahaan (misi dan tujuan) selalu dilakukan oleh manajemen kepada seluruh karyawan	√		√	
6.	Manajemen selalu melakukan penilaian kinerja secara rutin (bulanan, kuartalan) yang tidak digunakan untuk penentuan gaji yang diterima	√		√	

Lanjutan Tabel 2

No.	Skema Kompensasi	GMU		UGM Press	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
7.	Perusahaan membayar insentif secara rutin (bukan tahunan)	√		√	
8.	Manajemen menumbuhkan suasana <i>teambuilding</i> dengan melakukan pelatihan karyawan		√		√
9.	Perusahaan memberikan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan (misalnya penghargaan karyawan terbaik per bulan)		√		√
10.	Perusahaan menciptakan jadwal kerja yang fleksibel		√		√
11.	Perusahaan memberikan pelatihan di luar kantor atau mengirim karyawan mengikuti seminar untuk mempelajari keahlian baru		√	√	
12.	Terdapat peluang promosi bagi karyawan	√		√	
13.	Perusahaan melakukan <i>review</i> secara berkelanjutan atas rencana kompensasi yang diterapkan, minimal setahun sekali	√		√	

Sumber: diolah

Berdasarkan *checklist* pada tabel 2, skema kompensasi UGM Press lebih memadahi dalam meretensi karyawannya dibandingkan skema kompensasi GMU. Hal tersebut dikarenakan skema kompensasi GMU tidak disusun berdasarkan UU dan peraturan yang berlaku, *teambuilding* tidak diadakan oleh manajemen dalam program pelatihan karyawan, tidak adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan, jadwal kerja yang tidak fleksibel, dan tidak adanya program pelatihan karyawan dari perusahaan. Sedangkan pada UGM

Press, tidak memudahinya skema kompensasi dalam meretensi karyawan dikarenakan *teambuilding* tidak diadakan oleh manajemen dalam program pelatihan karyawan, tidak adanya penghargaan yang diberikan karyawan dari UGM Press (penghargaan dari pusat UGM), dan jadwal kerja yang tidak fleksibel.

- b. Efektif atau Tidaknya Skema Kompensasi Perusahaan Dalam Meretensi Karyawannya
- Efektif atau tidaknya skema kompensasi GMU dan UGM Press ditunjukkan dalam tabel 3 berikut.

Tabel 3 *Checklist* Efektivitas Skema Kompensasi GMU dan UGM Press

No.	Skema Kompensasi	GMU		UGM Press	
		Efektif	Tidak	Efektif	Tidak
1.	Skema kompensasi perusahaan yang ditetapkan berdasarkan UU dan peraturan yang berlaku tentang ketenagakerjaan		√	√	
2.	Kebijakan kompensasi di perusahaan		√	√	
3.	Kompensasi perusahaan merupakan komponen utama dalam beban operasional perusahaan		√	√	
4.	Kompensasi dibayarkan tepat waktu	√		√	
5.	Innformasi terkait rencana kompensasi perusahaan (misi dan tujuan) disampaikan dengan jelas oleh manajemen kepada seluruh karyawan		√		√
6.	penilaian kinerja secara rutin (bulanan, kuartalan) yang tidak digunakan untuk penentuan gaji yang diterima	√		√	
7.	Pembayaran insentif secara rutin (bukan tahunan)		√	√	
8.	Penumbuhan suasana <i>teambuilding</i> dalam pelatihan karyawan		√		√
9.	Perusahaan memberikan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan (misalnya penghargaan karyawan terbaik per bulan)		√		√
10.	Jadwal kerja fleksibel		√		√
11.	Perusahaan memberikan pelatihan di luar kantor atau mengirim karyawan mengikuti seminar untuk mempelajari keahlian baru		√	√	
12.	Terdapat peluang promosi bagi karyawan	√		√	
13.	Perusahaan melakukan <i>review</i> secara berkelanjutan atas rencana kompensasi yang diterapkan, minimal setahun sekali	√		√	

Sumber: diolah

Berdasarkan *checklist* efektivitas skema kompensasi tabel 3, skema kompensasi UGM Press lebih efektif dalam meretensi karyawannya dibandingkan skema kompensasi GMU. Komponen skema kompensasi yang tidak memadai pasti tidak efektif, tetapi komponen yang memadai belum tentu efektif. Berikut penjelasan komponen skema

kompensasi yang memadai tetapi tidak efektif dalam penerapannya.

1) Kebijakan Kompensasi PT Galang Media Utama dan UGM Press
Kebijakan kompensasi tidak efektif diterapkan oleh manajemen GMU. Sedangkan pada UGM Press, kebijakan kompensasi diterapkan secara efektif dalam meretensi karyawannya. *Take home pay*

GMU jauh lebih tinggi jika dibandingkan UGM Press. Namun, besarnya *take home pay* tersebut ternyata tidak efektif dalam meretensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dalam analisis proporsi kuesioner bahwa karyawan GMU lebih banyak yang berniat keluar dari perusahaan terkait kompensasi yang diterimanya.

- 2) **Kompensasi Karyawan dalam Beban Operasional Perusahaan**
Besarnya kompensasi GMU yang lebih tinggi dibanding dibanding UGM Press ternyata tidak membuat kompensasinya lebih efektif dalam meretensi karyawannya. Kompensasi GMU mencapai 65% dari total beban operasional, sedangkan kompensasi UGM Press hanya mencapai 30% dari total beban operasional. Hal tersebut kemungkinan disebabkan kepuasan karyawan GMU atas bonus yang diterima sangat rendah dibandingkan UGM Press.
- 3) **Penyampaian Informasi Terkait Rencana Kompensasi Perusahaan Kepada Seluruh Karyawan**
Manajemen GMU dan UGM Press menyatakan bahwa manajemen selalu memberikan informasi terkait rencana kompensasi kepada karyawan. Namun, dari hasil

kuesioner dapat dilihat bahwa karyawan masih tidak memahami jenis kompensasi yang mereka terima. Karyawan GMU dan UGM Press menjawab berbeda-beda pada pertanyaan tunjangan yang didapatkan. Artinya, komunikasi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawan kurang efektif.

- 4) **Pembayaran Insentif Secara Rutin**
Insentif UGM Press lebih efektif dibandingkan insentif GMU. Selain dikarenakan banyaknya insentif yang diterima, besarnya insentif yang diterima membuat insentif UGM Press lebih efektif.

Simpulan

Berikut simpulan hasil penelitian ini.

1. Terdapat hubungan negatif dan *moderate* antara skema kompensasi dan retensi karyawan PT Galang Media Utama (GMU) dan UGM Press. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai *pearson correlation* untuk GMU dan UGM Press ialah -0.428 dan -0.551. Dari hasil analisis proporsi ditunjukkan bahwa Karyawan GMU lebih banyak yang berniat untuk keluar dari perusahaan akibat faktor kompensasi dibandingkan karyawan UGM Press. Selain itu, kepuasan karyawan UGM Press atas skema kompensasi yang

diterapkan perusahaan lebih tinggi dibandingkan karyawan GMU.

2. Skema kompensasi UGM Press lebih efektif dalam meretensi karyawannya dibandingkan GMU.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ialah sebagai berikut.

1. Wawancara tidak dilakukan kepada pihak SDM UGM dan pembuat peraturan kompensasi PNS. Wawancara tidak dilakukan karena di dalam PP RI tentang gaji PNS dan SK Rektor UGM tentang penggajian sudah mengandung informasi yang cukup dan dibutuhkan peneliti.
2. Analisis statistik hanya menggunakan statistik korelasi. Peneliti hanya menggunakan statistik korelasi karena tujuan penelitian untuk mengetahui terdapat hubungan atau tidak antara skema kompensasi dan retensi karyawan pada GMU dan UGM Press.

Kontribusi

Kontribusi dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan melakukan wawancara kepada bagian SDM UGM dan pembuat kebijakan kompensasi PNS agar penelitian terkait skema kompensasi bisa lebih mendalam dan

melakukan analisis hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan dengan analisis statistik lainnya, seperti analisis regresi.

2. Bagi manajemen GMU; melakukan kegiatan wawancara kepada karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri; meningkatkan komunikasi kepada karyawan; menyesuaikan kebijakan kompensasi dengan UU dan peraturan yang berlaku; mempertimbangkan pemberian penghargaan kepada karyawan; dan mempertimbangkan untuk memberikan fasilitas pengembangan kemampuan dan pendidikan bagi karyawan.
3. Bagi UGM Press; Manajemen sebaiknya meningkatkan komunikasi dengan karyawan terkait skema kompensasi perusahaan dan memberikan penghargaan yang berasal dari unit UGM Press, tidak menunggu dari pusat UGM.

DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, Barry. 1996. *Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Heneman, H.G. dan Donald P. Schwab. 1985. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology* 20. 129-141. North-Holland.

- Hosain Md. Sajjad. 2016. Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*. ISSN: 2313-7401 vol: 3, no. 2.
- Jiang, Zhou dkk. 2009. Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 11.
- Lockwood, N. R. 2006. Talent Management: Driver for Organization Success. *Research Quarterly*, 1-13.
- Mathis, R.L. dan John H.J. 2008. *Human Resource Management*. Edisi 12. Thomson South-Western: United States of America.
- Mehran, Hamid dan David Yermack. 1997. Compensation and Top Management Turnover. *Working Paper Series 1998*. Diunduh tanggal 24 Agustus 2016, <http://www.ssrn.com>.
- Miles, Matthew B., dan A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage: California.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management*. Eleventh edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Namasivayam, K., Miao, L., & Zhao, X. 2006. An Investigation of the Relationship Between Compensation Practices and Firm Performance in the US Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 574-587.
- Nasution. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Phonsanam Soodchai Ting. 2010. *Total Compensation Practices and Their Relationship to Hospitality Employee Retention*. UNLV Theses/ Dissertations/Professional Papers/Capstones.
- Siegel dan Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Co: Cincinnati, Ohio.
- Surprenant, Paul. 2014. *Sudahkah Anda Memperhitungkan 'Hidden Cost of Turn Over'?* SWA Edisi 15 terbit tanggal 10-20 Juli 2014.
- Tan, Chwee Huat dan Derek Torrington. 1998. *Human Resource Management for Southeast Asia and Hong Kong*. 2nd edition. Prentice Hall: Singapore.
- Zingheim, P.K. dan Jay R. S. 2008. Developing total pay offers for high performers. *Compensation & Benefits Review*, 40, 55-59.
- . 2015. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.
- . 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

LAMPIRAN

Hasil Analisis Proporsi Niat Karyawan Keluar Dari Perusahaan Terkait Kompensasi yang Diterima

No.	Pertanyaan	Jawaban Karyawan (%)					
		GMU			UGM Press		
		Tidak Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Setuju	Netral
1	Karyawan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya	57	39	4	79	12	9
2	Karyawan sedang mencari pekerjaan di luar perusahaan sekarang	69	23	8	85	3	12
3	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan gaji lebih rendah di perusahaan penerbitan lain	85	7	8	88	0	12
4	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan gaji yang sama di perusahaan penerbitan lain	85	7	8	94	0	6
5	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan gaji lebih tinggi di perusahaan penerbitan lain	35	50	15	61	18	21
6	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan tunjangan lebih rendah di perusahaan penerbitan lain	88	4	8	94	0	6
7	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan tunjangan yang sama di perusahaan penerbitan lain	84	4	12	88	0	12
8	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan tunjangan lebih tinggi di perusahaan penerbitan lain	35	50	15	61	18	21

Lanjutan

No.	Pertanyaan	Jawaban Karyawan (%)					
		GMU			UGM Press		
		Tidak Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Setuju	Netral
9	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan insentif keuangan lebih rendah di perusahaan penerbitan lain	88	0	12	82	0	18
10	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan insentif keuangan yang sama di perusahaan penerbitan lain	84	4	12	82	0	18
11	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan insentif keuangan lebih tinggi di perusahaan penerbitan lain	39	46	15	58	21	21
12	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan kompensasi nonkeuangan lebih rendah di perusahaan penerbitan lain	61	4	15	85	0	15
13	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan kompensasi nonkeuangan yang sama di perusahaan penerbitan lain	85	0	15	85	0	15
14	Karyawan akan keluar jika dapat menemukan posisi kerja yang sama dengan kompensasi nonkeuangan lebih tinggi di perusahaan penerbitan lain	50	35	15	61	24	15

Sumber: data diolah