

## ANALISIS SISTEM KOMPENSASI DAN *RECOGNITION* DALAM UPAYA UNTUK MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN STUDI KASUS PT BANTEN WEST JAVA

Meivi Hessil Metta<sup>1</sup>

Pristiana Widyastuti<sup>2</sup>

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

[meivhm24@gmail.com](mailto:meivhm24@gmail.com)

[pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id](mailto:pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis peran kompensasi dan *recognition* yang dilakukan PT Banten West Java dalam meningkatkan loyalitas. Penelitian akan membahas dan analisis secara mendalam terkait kompensasi dan *recognition* yang diberikan perusahaan dengan menggunakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada *key informant* yaitu Head of Human Capital dan 2 (dua) triangulasi narasumber staf divisi *sales* dan *business development representative*. Dari hasil analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa karyawan merasa puas dengan bentuk dan nilai kompensasi yang diberikan meskipun mekanisme pengelolaan kompensasi di perusahaan belum sepenuhnya terstruktur dengan baik. PT Banten West Java memahami secara positif terkait *recognition* sebagai upaya peningkatan loyalitas karyawan. Perusahaan sudah memberikan berbagai bentuk *recognition* meliputi *visibility* dan *acknowledgment*. Meskipun demikian, karyawan tetap berekspektasi agar perusahaan dapat memberikan penghargaan dalam bentuk pengakuan yang nyata seperti acara *awards*. PT Banten West Java memiliki strategi dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui kompensasi wajib pemerintah maupun kompensasi non-wajib yang diberikan secara sukarela. Pemberian tersebut dapat membentuk loyalitas karyawan secara keseluruhan.

**Kata Kunci :** Sumber daya manusia, Loyalitas, *Recognition*, Kompensasi

### ABSTRACT

*This study aims to understand and analyze the role of compensation and recognition implemented by PT Banten West Java in improving employee loyalty. The research discusses and analyzes in depth the compensation and recognition provided by the company using a qualitative research approach. Data were collected through in-depth interviews with key informants, namely the Head of Human Capital, and two triangulation informants consisting of a sales division staff member and a business development representative. The results of the analysis show that employees are satisfied with the form and value of the compensation provided, although the company's compensation management mechanism has not yet been fully well-structured. PT Banten West Java has a positive understanding of recognition as an effort to enhance employee loyalty. The company has implemented various forms of recognition, including visibility and acknowledgment. However, employees still expect the company to provide more tangible forms of appreciation, such as award events. PT Banten West Java has strategies to improve employee loyalty through both government-mandated compensation and voluntary non-mandatory compensation. These provisions contribute to strengthening overall employee loyalty.*

**Keywords:** Human resources, Loyalty, *Recognition*, Compensation

## PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yang dipahami sebagai pengelolaan SDM sebagai aset utama guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Sinambela, 2016 dalam Pitoy, Pio, dan Rumawas, 2020). Lingkungan kerja yang positif menjadi kunci penting dalam menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan, yang meliputi penghargaan, ketenangan, serta bebas dari tekanan dan kebosanan, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat turnover (Schultz & Schultz, 2016 dalam Senen, Sihite, & Suryani, 2023; Simbolon dan Nuridin, 2017). Dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks, perusahaan harus mengembangkan sistem yang mampu menjaga kenyamanan kerja sekaligus memotivasi karyawan.

Kompensasi dan *recognition* merupakan dua faktor krusial yang berperan dalam peningkatan loyalitas karyawan. Kompensasi tidak hanya sebagai imbalan finansial atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan yang memotivasi pekerja agar terus meningkatkan kinerjanya (Fitri, Marsofiyati, & Wahono, 2023; Yani, 2012). Sementara itu, *recognition* memberikan umpan balik positif dan apresiasi yang membangun keyakinan diri serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan (Baskar dan Rajkumar, 2015 dalam Tamara, Hariyanto, Yuwanto, 2019).

Berdasarkan temuan Gallup dan Workhuman (2024), kesadaran pemimpin akan pentingnya pengakuan karyawan mengalami peningkatan signifikan, namun studi mengenai dampak langsung *recognition* terhadap loyalitas karyawan masih terbatas. Meski banyak penelitian menyatakan pengaruh positif kompensasi dan *recognition* terhadap loyalitas, terdapat gap penelitian berupa hasil yang belum konsisten serta kurangnya eksplorasi mendalam khususnya pada variabel *recognition*. Beberapa studi menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, namun ada pula yang menemukan kompensasi langsung tidak berdampak signifikan dalam konteks tertentu. Selain itu, variabel *recognition* sebagai bentuk apresiasi karyawan masih kurang digali secara empiris, khususnya mengenai mekanisme dan strateginya dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian sebelumnya juga lebih berfokus terhadap kompensasi dan variabel lingkungan kerja lain, sehingga pengaruh langsung *recognition* belum memperoleh perhatian cukup, terutama di sektor properti dan pariwisata.

Penelitian ini dilakukan di PT Banten West Java, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang properti dalam pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus Tanjung Lesung. Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu peran kompensasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan, pemahaman perusahaan terkait *recognition* sebagai faktor penentu loyalitas, serta strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan pemberian kompensasi dan *recognition* guna meningkatkan loyalitas karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem kompensasi dan *recognition* yang diterapkan di PT Banten West Java, sebuah perusahaan yang menggunakan sistem komisi dan penghargaan sebagai upaya mendorong loyalitas karyawannya.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu mengisi gap yang masih ada dalam literatur, memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus menghasilkan implikasi praktis terkait pengelolaan SDM yang adaptif dan responsif terhadap dinamika era modern. Penelitian ini berkontribusi memperkuat hubungan industrial melalui peningkatan loyalitas karyawan sebagai kunci keberlangsungan organisasi di tengah persaingan bisnis yang kian ketat.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Seto et al., 2022) manajemen sumber daya manusia sangat penting terutama bagi keberlangsungan organisasi, hal ini dikarenakan hanya manajemen sumber daya manusia yang menggunakan karya, karsa, dan cipta manusia melalui akal, perasaan, pengetahuan, dan keterampilan manusia dalam proses pelaksanaannya. Manajemen sumber daya manusia diungkapkan sebagai aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat diberdayakan dengan efektif untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai (Samsudin, 2006 dalam Syafruddin, et al., 2022).

### Loyalitas

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Valentino & Haryadi, 2016 dikutip dalam Juwita & Khalimah, 2021). Selain itu, Hasibuan (2017, dalam Prayoga dan Astuti, 2021) menjelaskan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi.

### Indikator Loyalitas

Menurut Witari & Heryenzus (2019, dalam Febriana, Kustini, 2022) terdapat indikator-indikator loyalitas karyawan sebagai berikut: mampu bertahan dalam organisasi, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, bersedia untuk kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, mempromosikan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat umum, mau bekerja sama dan membantu rekan kerja sesamanya.

### Faktor-Faktor yang mempengaruhi Loyalitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan menurut Sutrisno (2017, dalam Liana, Megantoro, & Salim, 2023) sebagai berikut: motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja, budaya organisasi.

### Kompensasi

Menurut Fitri, Marsofiyati, & Wahono (2023, dalam Nurhasanah & Hermana, 2024) Kompensasi adalah imbalan atau bayaran yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan dalam bentuk tenaga dan pikiran. Menurut Mujannah (2019, dalam Larasati, et al., 2024) kompensasi adalah bentuk penghargaan atau imbal jasa dari organisasi yang diberikan kepada karyawan karena telah mencapai standard atau target yang telah ditetapkan.

### Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2015, dalam Liana, Megantoro, dan Priyo 2023) indikator kompensasi dapat dijabarkan sebagai berikut : upah yang berupa balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, insentif berupa tambahan kompensasi di luar gaji, dan tunjangan mencakup asuransi kesehatan, program pensiun, dan lain sebagainya.

### Faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu : penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja pegawai atau karyawan, biaya hidup, kondisi perekonomian nasional.

### Recognition

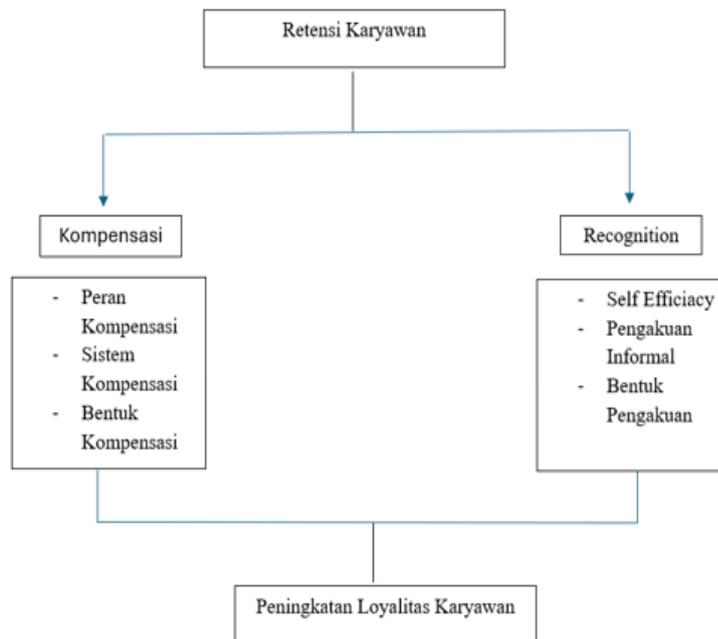
Baskar dan Rajkumar (2015, dalam Tamara, Hariyanto, Yuwanto, 2019), berpendapat bahwa pengakuan adalah umpan balik atas usaha dan dedikasi bersifat membina atau memperbaiki-karyawan di tempat kerja serta hasil yang telah dicapai oleh karyawan.

### Indikator Recognition

Menurut Dessler (2015) indikator *recognition* dapat dijabarkan sebagai berikut: *acknowledgment* yang berupa pengakuan yang bersifat informal dan verbal terhadap kinerja

karyawan, lalu *awards* yang berupa bentuk penghargaan formal yang diberikan oleh perusahaan, selanjutnya terdapat *visibility* yang dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan pengenalan karyawan di lingkungan perusahaan, berikutnya terdapat *career opportunity* sebagai langkah strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan komitmen dalam peningkatan kualitas karyawan sebagai bentuk apresiasi.

### KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber : Teori-teori

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Menurut Pradoko (2017, dalam Sahir, 2022), penelitian kualitatif metode yang dilakukan oleh seseorang yang mampu mengambil data yang pada prinsipnya sebagai peneliti tunggal dalam segala aspeknya, walaupun di lapangan dapat dibantu oleh tim atau kelompoknya. Penulis memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif agar dapat mencari informasi secara rinci dan spesifik terkait variabel penelitian yang akan diteliti. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan dua instrumen yaitu, wawancara mendalam serta observasi instrumen tersebut juga akan didukung dengan dokumentasi, dan lain sebagainya. Dalam penelitian kualitatif, peneliti akan mengumpulkan informasi dengan datang langsung ke lapangan dan bertanya langsung pada narasumber, atau dapat meminta bantuan orang dalam mengumpulkan data dengan prosedur yang sama. (Sarosa, 2021) Namun, dalam penelitian ini, peneliti akan fokus terhadap wawancara langsung dengan *informant* tanpa melalui perantara.

Aspek terpenting dalam penelitian mencakup reliabilitas dan validitas. Penggunaan reliabilitas dalam penelitian kualitatif dikonseptualisasikan sebagai instrumen untuk menilai kredibilitas, transferabilitas, serta dependabilitas. Sedangkan validitas lebih berfokus terhadap akurasi interpretasi dan kesesuaian data. Peneliti menggunakan reliabilitas dan validitas sebagai metode untuk membuktikan keabsahan informasi yang didapatkan untuk kebutuhan penelitian.

Reliabilitas merujuk pada konsistensi dalam pengumpulan serta analisis data serta validitas merujuk pada hasil penelitian yang bersifat realitas.

## HASIL PENELITIAN

PT Banten West Java merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor properti di bawah naungan Jababeka group dengan fokus utama yaitu mengembangkan Kawasan Ekonomi Khusus Tanjung Lesung seluas 1,500 Ha yang berada di Kecamatan Panimbang, Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten, Indonesia. PT Banten West Java didirikan pada tahun 1996 dan pada tahun 2012 memiliki pencapaian dengan diresmikannya Tanjung Lesung sebagai KEK Pariwisata oleh pemerintah Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara mendalam kepada 3 (tiga) narasumber yang meliputi head of human capital yaitu Puspita Raywa Prisukma selaku narasumber 1, staf divisi business development yaitu Chesa Rachmawati selaku narasumber 2, dan supervisor sales yaitu Khulan Oyunbat selaku narasumber 3.

### Upah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Banten West Java telah memberikan kompensasi berupa upah pokok sesuai UMK yang berlaku, berbagai macam tunjangan, dan insentif penjualan, walaupun nilai kompensasi terbatas oleh skala bisnis perusahaan.

*“....., saya rasa upah yang diterima oleh karyawan ya, karyawan itu saya rasa fair enough ya. Yang penting tidak dibawa UMK ya, seperti itu.”*

Temuan berikutnya, adanya praktik pemberian komisi secara terpisah dari slip gaji mengindikasikan masih ada tantangan transparansi. Dalam konteks MSDM (2015), pemberian kompensasi baik upah, insentif, maupun tunjangan adalah bentuk penghargaan terhadap kontribusi pekerja dan bagian dari utilitas untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Namun, pencatatan komisi yang tidak transparan dapat mengurangi kepercayaan dan akuntabilitas, sejalan dengan pentingnya prinsip transparansi dalam administrasi SDM.

### Insentif

Sistem insentif berbasis kinerja yang diterapkan bagi divisi sales sangat efektif dalam memotivasi karyawan.

*“Nah justru dengan gaji yang nggak terlalu besar itu kita jadi ketrigger nih gimana caranya jualan ya biar dapat komisinya gede gitu karena kalau ngandelin gaji doang susah.”*

sebagaimana juga ditekankan oleh teori kompensasi berbasis prestasi dan didukung oleh hasil empiris Grahayudha et al. (2014) bahwa insentif material signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, perbedaan informasi mengenai persentase komisi antar narasumber menunjukkan perlunya komunikasi internal yang lebih jelas antara HRD dan sales, sejalan dengan pemikiran Robbins & Judge (2017) bahwa organisasi harus memiliki saluran komunikasi yang efektif dan terstruktur untuk menghindari mispersepsi serta memastikan keadilan sistem kompensasi.

### Tunjangan

Pemberian tunjangan seperti BPJS, cuti tahunan, dan tunjangan khusus yang lain berfungsi sebagai faktor hygiene menurut teori Herzberg.

*“Kita dapet selain upah ya, pajak di cover perusahaan ya terus selain itu kita ada benefit lain ya benefitnya kita dapat ya bukan yang wajib yang wajib kan harusnya BPJS kesehatan, tanda kerja, pensiun, kita dapat asuransi kesehatan ya terus kita juga dapat allowance untuk kacamata, duka cita, suka cita, melahirkan, transportasi kegiatan perusahaan sama pulsa. Kita juga ada cuti tahunan”*

Pemenuhan tunjangan ini membantu mencegah ketidakpuasan karyawan dan menjaga loyalitas, tetapi tidak serta-merta menjadi faktor pendorong utama motivasi. Aspirasi karyawan terhadap

peningkatan nilai tunjangan menunjukkan pentingnya respons dinamis perusahaan terhadap kebutuhan ekonomi karyawan, agar dapat meminimalkan ketidakpuasan kerja. Secara akademik, temuan ini menguatkan bahwa sistem kompensasi dan *recognition* yang efektif tidak hanya bergantung pada nominal, tetapi pada transparansi, keadilan, dan komunikasi internal yang baik. Praktek di PT Banten West Java membuktikan pentingnya sinkronisasi kebijakan formal dan implementasi nyata di lapangan, sesuai dengan teori-teori yang sudah diuraikan seperti Simamora (2015), Herzberg, dan Robbins & Judge (2017). Integrasi teori utilitas, motivasi dua faktor, dan komunikasi organisasi sangat relevan untuk membangun loyalitas karyawan di perusahaan berskala menengah.

#### **Acknowledgment**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Banten West Java secara rutin memberikan *acknowledgment* atau pengakuan informal kepada karyawan, yang berperan dalam memperkuat keterikatan emosional dan membangun budaya kekeluargaan perusahaan.

“...Sering, hal yang lumrah di perusahaan untuk sekedar mengapresiasi anak-anak.”

Hal ini sejalan dengan teori Herzberg yang mengkategorikan pengakuan sebagai faktor intrinsik yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Namun, *acknowledgment* informal dirasakan tidak cukup oleh sebagian karyawan yang menginginkan pengakuan lebih konkrit dan formal. Temuan ini memperlihatkan bahwa, meskipun *acknowledgment* penting secara psikologis, keberagaman kebutuhan karyawan menuntut perusahaan mempertimbangkan bentuk *recognition* yang lebih variatif dan mendalam. Studi Gallup (2025) menguatkan hal ini dengan menyorot pentingnya *acknowledgment* konsisten dari manajemen langsung untuk meningkatkan keterikatan karyawan secara signifikan. Kontribusi akademik dari temuan ini adalah penekanan pada peran budaya kekeluargaan sebagai fondasi pemberian *acknowledgment* yang efektif dalam meningkatkan loyalitas, sekaligus menyoroti keterbatasan *acknowledgment* informal tanpa dukungan sistem *recognition* yang lebih terstruktur dan formal.

#### **Awards**

Penelitian mengungkapkan bahwa PT Banten West Java tidak menerapkan sistem awards non-materiil seperti penghargaan formal atau event apresiasi karyawan, yang dinilai kurang oleh sebagian karyawan sebagai pengakuan prestasi.

“ ... tapi kalo buat di sini sih kurang karna harusnya ada penghargaan piagam, reward liburan kemana.”

Hal ini mengindikasikan kekosongan di ruang *recognition* formal yang menawarkan validasi resmi dan prestise, sesuai dengan kebutuhan *esteem needs* dalam teori Maslow. Sisi lain menunjukkan perbedaan preferensi penghargaan karyawan; sebagian lebih mengutamakan penghargaan finansial (komisi/bonus), sementara yang lain menginginkan penghargaan formal sebagai bukti kompetensi dan pencapaian karir. Perbedaan ini mengkonfirmasi teori kebutuhan dan motivasi bahwa motivator kerja bersifat subjektif dan multi-dimensi.

#### **Visibility**

*Visibility* atau pengakuan nyata atas kontribusi karyawan melalui pengumuman atau penghargaan terbuka pada forum internal menjadi momen penting yang membangkitkan rasa bangga karyawan.

“waktu kick off tahun kemarin, kayak HRD gitu bisa menyebut gue best sellers disini itu tuh kayak satu pengakuan yang gue juga bangga sih Maksudnya merasa dihargai, oh ternyata effort gue dilihat gitu.”

Konsep ini terkait erat dengan teori Maslow mengenai *esteem needs* dan teori *self-efficacy* yang menyatakan bahwa pengakuan terhadap pencapaian meningkatkan keyakinan diri dan performa kerja. Penelitian empiris Wafiq & Andriyani (2022) yang menunjukkan hubungan positif antara

tingginya *visibility* tugas dengan motivasi dan komitmen karyawan menemukan pijakan empiris yang kuat di PT Banten West Java.

### **Career Opportunity**

*Career opportunity* di PT Banten West Java dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan dengan aspek budaya kekeluargaan serta profesionalisme yang saling berkelindan.

*“Di sini, jika karyawan ingin membuka jalur karir yang lebih baik, dia harus mencari jalan sendiri, contohnya bertemu dengan orang yang bisa mengajar atau memberikan ilmu.”*

Temuan menggambarkan bahwa loyalitas karyawan menjadi faktor penentu utama dalam peluang pengembangan karir, serta proses mutasi sebagai strategi adaptasi untuk mempertahankan produktivitas serta keseimbangan organisasi. Pendekatan mutasi dan rotasi kerja yang diterapkan mencerminkan upaya perusahaan menangani dinamika pengembangan karir secara praktis, yang sejalan dengan konsep manajemen SDM modern untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta internal. Mutasi dilihat sebagai sarana pembelajaran dan peluang baru meskipun jalur karir cenderung lebih kompleks dibandingkan perusahaan lain yang lebih murni berbasis meritokrasi. Penelitian Rosa (2017) yang menunjukkan dampak positif mutasi terhadap kinerja karyawan mendukung temuan ini, menegaskan bahwa pengelolaan mutasi yang terencana dan komunikatif dapat meningkatkan loyalitas serta performa.

### **Loyalitas**

#### **Retensi**

Penelitian ini mengungkap bahwa retensi karyawan PT Banten West Java didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan budaya kekeluargaan yang kuat.

*“yang membuat aku bertahan di perusahaan adalah adanya lingkungan yang enak untuk diajak kerja sama dan support dari rekan kerja dan atasan. aku juga ngeliat adanya potensi di visi misi perusahaan”*

sejalan dengan temuan Robbins & Judge (2017) tentang pengaruh positif hubungan interpersonal yang harmonis terhadap kenyamanan kerja. Karyawan merasa dihargai dan terlibat sosial sehingga memperkuat loyalitas, selaras dengan *social exchange theory* yang menegaskan bahwa dukungan dan kerja sama memupuk sikap loyal (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, keberadaan visi dan misi yang jelas memberikan arah yang kuat, mendukung konsep *organizational identity* (Meyer dan Allen, 1997 dalam Yusuf dan Syarif, 2017) yang menekankan karakter organisasi sebagai faktor pembentuk loyalitas. Ketertarikan karyawan terhadap produk dan pekerjaan juga berkontribusi secara signifikan, sesuai dengan konsep kepuasan kerja yang menurut Suwanto (2015) memengaruhi retensi secara positif, seperti diperkuat oleh studi Lisdayanti et al. (2015) yang menemukan korelasi kuat antara kepuasan dan retensi.

#### **Komitmen Kerja**

Komitmen kerja yang tinggi pada PT Banten West Java tercermin dari kesiapan karyawan mengorbankan waktu pribadi dan menunjukkan dedikasi berkelanjutan, yang dapat dikategorikan dalam kerangka teori komitmen afektif dan normatif.

*“Komitmen kerja yang aku tunjukkan biasanya itu aku sering mengorbankan kepentingan pribadi kalau perusahaan lagi di masa kritis. aku memprioritaskan perusahaan terlebih dahulu karena aku percaya bahwa kontribusi ku dapat membuat perbedaan yang signifikan”*

Hal ini menegaskan komitmen sebagai fondasi loyalitas sekaligus indikator tanggung jawab yang melampaui kewajiban formal. Pernyataan karyawan menunjukkan usaha tambahan dan sikap konsisten yang membangun reputasi profesional dan performa kerja stabil, memperkuat argumen bahwa komitmen merupakan pendorong utama keberhasilan organisasi (Wibawa dan Fauzan, 2024). Kontribusi akademik penelitian ini adalah penegasan bahwa pengorbanan waktu pribadi dan rasa

tanggung jawab moral merupakan manifestasi nyata dari komitmen yang efektif dalam mempertahankan loyalitas karyawan.

### **Bekerja Lembur**

Praktik lembur yang sering terjadi, apalagi di lapangan Tanjung Lesung, menjadi indikator fleksibilitas tinggi dan loyalitas karyawan pada PT Banten West Java.

*“Sering, kayak misalkan kalau kita lagi temenin investor nih di Tanjung Lesung, dampingin. Kalau jam kerja aku kan, misalkan jam 9 sampai jam 6. Tapi, di saat investor datang kan kita harus dampingi dia sampai malam kadang harus ada meeting juga, dinner dan lain-lain. Terus, kadang temenin mereka untuk jadi tour guide juga. Supaya tau, Tanjung Lesung seperti apa. Nah itu ya overtime sih.”*

Pemberian kompensasi berupa *off-day* dan uang makan mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap dedikasi ekstra, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan teori kepuasan kerja yang menempatkan apresiasi sebagai faktor penting. Lebih jauh, budaya kekeluargaan perusahaan menjadi faktor psikis yang membuat karyawan bersedia berkontribusi lebih, memperkuat ikatan kepercayaan antara manajemen dan staf (Robbins & Judge, 2017). Kontribusi penelitian ini adalah penegasan peran penting budaya organisasi dalam memfasilitasi kesiapan karyawan bekerja di luar jam kerja normal, yang berimplikasi positif pada performa dan loyalitas.

### **Rekomendasi Tempat Kerja**

Persepsi karyawan mengenai kelayakan PT Banten West Java sebagai tempat kerja menunjukkan keselarasan nilai budaya yang positif dan dukungan pertumbuhan karyawan

*“Ya selalu, selalu. Kalau misalkan karyawan datang ke saya ya atau mereka tanda tangan kontrak ya, terutama untuk gen millennial sama gen Z ya supaya mereka bertumbuh atau belajar kayak gitu. Karena, di Jababeka ini apa dibilangnya, visi misinya cukup ditekankan.”*

Namun di sisi lain terdapat isu terkait imbal hasil finansial yang belum sepenuhnya kompetitif.

*“Kalau rekomendasi secara lingkungan, Iya Tapi, aku tidak merekomendasi secara finansial. Kalau orang yang mau kerja di sini cuman mau cari duitnya secara cepat, kayaknya sih enggak rekomendasi ya. tapi kalau mau cari long-termnya, kayak misalkan, dia mau dapet hal yang baru mau ngurusin sesuatu yang baru mau belajar banyak tentang ilmu properti tentang ilmu pariwisata gitu, aku rasa sih oke sih.”*

Hal ini konsisten dengan teori pengelolaan SDM modern yang menuntut keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial (Syahrudin Yasen, 2024). Akademik, temuan ini menyoroti kompleksitas pengelolaan karyawan yang harus mengakomodasi ekspektasi jangka pendek dan panjang, sekaligus menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja kondusif dan kesempatan pengembangan menjadi nilai tambah signifikan dalam retensi dan loyalitas.

### **Kerja Sama**

Kerja sama tim yang baik di PT Banten West Java menjadi modal utama pencapaian tujuan bersama.

*“kerja sama harus dong, harus ya apalagi kalau kita itu punya ilmu kita bagi ya terutama kepada subordinat ya. supaya kenapa? supaya menggampangkan saya nanti. kalau semuanya saya pegang nanti, saya enggak saya bukan leader ya kayak gitu.”*

Hal ini tercermin dari penekanan koordinasi antar sub-divisi dan sikap kolaboratif yang kuat, sesuai dengan temuan Bahari et al. (2022) bahwa kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pendekatan ini sesuai dengan konsep *High-Performance Work System* (HPWS) yang mendorong keterlibatan dan produktivitas melalui interaksi sosial dan komunikasi efektif (Ghautama, 2018 dalam Maulidina & Frianto, 2021). Temuan ini secara akademik menegaskan bahwa kerja sama bukan sekadar nilai sosial, melainkan strategi SDM yang krusial untuk keunggulan kompetitif dan budaya organisasi inklusif.

## DISKUSI HASIL

### Kompensasi

PT Banten West Java memberikan upah pokok sesuai UMK, tunjangan operasional, serta insentif penjualan sebagai bentuk kompensasi yang menghargai kontribusi karyawan dan memotivasi mereka. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Puspita selaku HC bahwa karyawan diberikan upah sesuai dengan UMK yang berlaku dan juga perusahaan memiliki berbagai macam tunjangan non-wajib. Namun, praktik yang memisahkan komisi dari slip gaji menimbulkan tantangan transparansi, yang dapat mengurangi kepercayaan karyawan dan bertentangan dengan prinsip transparansi dalam manajemen SDM (Robbins & Judge, 2017).

Sistem insentif yang berbasis kinerja seperti komisi efektif memacu motivasi divisi sales. Akan tetapi, ketidakjelasan komunikasi internal mengenai besaran komisi menunjukkan perlunya penguatan mekanisme komunikasi agar keadilan dan transparansi terpenuhi. Pemberian tunjangan, seperti BPJS dan cuti, berfungsi sebagai faktor *hygiene* menurut teori Herzberg yang mencegah ketidakpuasan sekaligus mendukung loyalitas. Harapan karyawan akan peningkatan nilai tunjangan mencerminkan pentingnya respons adaptif perusahaan terhadap perubahan ekonomi dan kebutuhan karyawan. Secara keseluruhan, keberhasilan sistem kompensasi di perusahaan ini bukan hanya soal nilai finansial, namun juga pentingnya integrasi antara kebijakan formal, transparansi administrasi, komunikasi efektif, dan keseimbangan faktor motivasi serta *hygiene*. Pendekatan ini memperkuat loyalitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam konteks perusahaan berskala menengah.

### Recognition

Penelitian menemukan bahwa PT Banten West Java rutin memberikan *acknowledgment* atau pengakuan informal yang memperkuat keterikatan emosional karyawan dan membangun budaya kekeluargaan perusahaan, sesuai dengan teori Herzberg yang memandang *recognition* sebagai faktor intrinsik penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Selaras dengan pernyataan ketiga narasumber bahwa *acknowledgment* memang nyata terjadi di perusahaan karena budaya kekeluargaan yang inklusif tercipta di perusahaan. Namun, sebagian karyawan menganggap pengakuan verbal belum memadai dan menginginkan *recognition* yang lebih formal dan konkret, mendukung temuan Gallup (2025) tentang pentingnya konsistensi pengakuan dari manajemen langsung untuk loyalitas karyawan.

Di sisi lain, perusahaan belum memiliki sistem awards formal yang memberikan penghargaan non-finansial seperti piagam atau event apresiasi, sementara kebutuhan esteem karyawan menurut Maslow menunjukkan pentingnya pengakuan resmi tersebut. Preferensi penghargaan pun beragam, antara finansial dan non-finansial, mencerminkan keragaman motivasi menurut Herzberg dan Maslow. Selain itu, pengakuan yang nyata (*visibility*) atas prestasi karyawan di forum internal berhasil membangkitkan rasa bangga dan *self-efficacy*, memperkuat teori Maslow dan *self-efficacy* yang berkorelasi dengan peningkatan performa dan komitmen. Pengembangan karir yang digabungkan dengan nilai kekeluargaan dan profesionalisme serta praktik mutasi sebagai strategi adaptif juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas, sesuai dengan temuan Rosa (2017). Secara keseluruhan, *recognition* efektif memerlukan pendekatan holistik yang mengombinasikan *acknowledgment*, penghargaan formal, *visibility*, dan kebijakan *career opportunity* yang responsif, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan dalam konteks perusahaan properti dengan budaya kekeluargaan yang kuat.

### Loyalitas

Penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan di PT Banten West Java sangat berkaitan erat dengan lingkungan kerja yang kondusif dan budaya kekeluargaan yang kuat, yang selaras dengan teori hubungan interpersonal dan *social exchange* yang menegaskan peran dukungan sosial

dalam membangun loyalitas. Visi dan misi perusahaan yang jelas juga memberikan arah dan identitas organisasi yang memperkuat keterikatan emosional karyawan. Komitmen kerja yang tinggi tercermin dari kesiapan karyawan mengorbankan waktu pribadi dan dedikasi berkelanjutan, sesuai dengan kerangka teori komitmen afektif dan normatif, yang menjadi fondasi utama loyalitas. Fleksibilitas dan loyalitas karyawan juga tergambarkan melalui praktik lembur yang diimbangi dengan apresiasi seperti *off-day* dan tunjangan, memperkuat kepercayaan dan keterkaitan antara manajemen dan staf, sesuai dengan teori kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Selaras dengan pernyataan kedua triangulasi narasumber yang mengatakan bahwa kesediaan *off-day* merupakan salah satu bentuk loyalitas dan tanggung jawab yang dapat diberikan. Persepsi terhadap kelayakan perusahaan sebagai tempat kerja didukung nilai budaya positif dan kesempatan pengembangan, meski terdapat tantangan dalam imbal hasil finansial, mencerminkan kebutuhan akan pengelolaan SDM holistik. Kerja sama tim yang efektif menjadi pondasi pencapaian tujuan bersama dan mendorong produktivitas, sejalan dengan konsep *High-Performance Work System* yang menekankan interaksi sosial dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, integrasi antara budaya, komitmen, penghargaan, fleksibilitas, dan kerja sama di PT Banten West Java secara sinergis memperkuat loyalitas dan retensi karyawan, memberikan kontribusi penting pada pengembangan manajemen SDM yang holistik dan adaptif.

## SIMPULAN

Kompensasi berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan PT Banten West Java, tidak hanya melalui kepuasan terhadap besaran dan bentuk imbalan, tetapi juga tercermin dari komitmen dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas, terutama di divisi penjualan. Meskipun sistem kompensasi belum sepenuhnya terstruktur dengan baik, karyawan merasa puas, seperti pada penerimaan komisi yang didasarkan pada persentase unit penjualan, menunjukkan bahwa kompensasi kompetitif mampu membangun persepsi positif terhadap perusahaan. Selain itu, *recognition* yang konsisten dalam bentuk *acknowledgment* dan *visibility* informal memperkuat keterikatan karyawan, meski karyawan masih mengharapkan penghargaan formal berupa awards sebagai tambahan loyalitas. Kompleksitas *career opportunity* di perusahaan tidak mengurangi loyalitas, melainkan menunjukkan keberhasilan PT Banten West Java dalam membangun budaya pengakuan yang menjadi faktor determinan loyalitas. Strategi kompensasi yang diterapkan mencakup kompensasi wajib dan tambahan, dengan pemberian komisi tidak hanya kepada sales dan business development tetapi juga karyawan fungsional melalui referral, sehingga membentuk loyalitas menyeluruh. Perusahaan juga secara optimal memberikan *recognition* verbal yang rutin, memperkuat motivasi dan ikatan emosional karyawan dalam lingkungan kerja.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, saran akademis untuk studi selanjutnya adalah memperluas variabel dengan memasukkan faktor seperti nilai bersama, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan sistem penghargaan guna menghasilkan model yang lebih komprehensif dan holistik mengenai loyalitas karyawan. Penelitian longitudinal juga dianjurkan untuk memantau perubahan loyalitas jangka panjang serta mengkaji peran faktor demografis sebagai moderator atau mediasi antara kompensasi, *recognition*, dan loyalitas. Secara praktis, PT Banten West Java disarankan meningkatkan bentuk *recognition* dengan menambahkan penghargaan nyata (*awards*) agar karyawan merasa lebih terlibat dan terkait dengan perusahaan, mengingat saat ini penghargaan yang ada lebih dominan pada *acknowledgment* dan *visibility*. Selain itu, perusahaan perlu memperjelas dan menstrukturkan *career opportunity* agar lebih terbuka dan dapat mendukung keberlanjutan organisasi, mengingat evaluasi terhadap pengembangan karir saat ini masih diperlukan.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada beberapa aspek yang memengaruhi kelancaran proses pengumpulan data. Salah satu kendala utama adalah kesulitan dalam memperoleh jurnal atau literatur ilmiah yang secara langsung relevan dengan topik penelitian, khususnya yang membahas secara mendalam mengenai *recognition*. Hal ini menyebabkan peneliti harus melakukan pencarian referensi dari berbagai sumber dengan cakupan yang lebih luas dan melakukan analisis perbandingan secara lebih hati-hati. Selain itu, keterbatasan juga muncul dalam proses observasi dan wawancara dengan para narasumber. Jadwal yang tidak sinkron antara peneliti dan informan menyebabkan adanya penundaan dalam pelaksanaan wawancara mendalam. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan waktu yang tersedia untuk eksplorasi data secara lebih menyeluruh. Meskipun demikian, peneliti tetap berupaya untuk memperoleh informasi yang akurat dan representatif guna mendukung validitas hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bahari, A., Rusandy, D., & Hardiningrum, L. (2025). Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT Buana Armada Jaya. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi, dan Kewirausahaan Vol 3, No 2, Tahun 2025*, 112-123.
- Dessler. (2015). *Human Resource Management (14th ed)*. Pearson Education .
- Febriana, & Kustini. (2022). Dampak Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Berlian Multi Sejahtera. *Scientific Journal of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*.
- Fitri, D. D., Marsofiyati, M., & Wahono, P. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Non-Pns Rumah Sakit X. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(4), 325–342 .
- Gallup. (2025). *What Is Employee Engagement, and How Do You Improve It?* From [gallup.com: https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx](https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx)
- Gallup, & Workhuman. (2024). *The Human Centered Workplace Building Organizational Agility and Resilience*. Washington, D.C.: Gallup, Inc.
- Grahayudha, G. F., Musadieg, M. A., & Djudi, M. M. (2014). Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 8 No. 1 Februari 2014*.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Bumi Aksara .
- Juwita, & Khalimah. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan* . Malang : CV Literasi Nusantara Abadi .
- Larasati, K. D., Sulistina, M., Sagala, S., Sitorus, O. Y., & Kartika, L. (2024). Analisis dan Pembinaan Sistem Kompensasi Berdasarkan Metode Overlapping dan Adhered pada UKM XYZ. *Masman Master Manajemen*, 2(2), 79–90.
- Liana, Y., Megantoro, W., & S, D. P. (2023). Loyalitas Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Lensa Informatika Surabaya. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 821-829.
- Lisdayanti, L., Lie, D., Butarbutar, M., & Wijaya, A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar . *Maker: Jurnal Manajemen*, 1(1), 30-38.
- Ma'ruf, R. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi* .
- Maulidina, & Frianto. (2021). Pengaruh High Performance Work System (HPWS) dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja . *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 2* .

- Motivation Hygiene Theory dan Dual Factor Theory*. (n.d.). From binus.ac.id: <https://accounting.binus.ac.id/2021/11/02/motivation-hygiene-theory-dan-dual-factor-theory/>
- Nurhasanah, N., & Hermana, C. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Literature Review). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3).
- Pitoy, T. I., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado). *Productivity*, 339–344.
- Prayoga, S. S., & Budi, A. P. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis. Volume 11, Nomor 2*, 200–215.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi (ed. ke-17, terj. R. Saraswati & F. Sirait)*. Salemba.
- Rosa. (2017). Mutasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi 1 Jakarta. *AGREGAT : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 1, No 1, Maret 2017*, 20-37.
- Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Penerbit KBM Indonesia .
- Sarosa, S. (2021). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Senen, S., Bonar Sihite, F. ..., & & Suryani, L. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SMJ. *Jurnal Manajemen & Pendidikan [JUMANDIK]*, 1(2), 153–159.
- Seto, A., Febrian, W., Mon, M., Senoaji, F., Kusumawardhani, Z., Rusman, I. R., . . . Arifin, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Padang : PT Global Eksekutif Teknologi.
- Suwarto, F. (2015). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen*, 19(2), 170–189. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.129>.
- Syafruddin, Periansya, Farida, E., Tawaf, N., Palupi, F., Butarbutar, D., & Satriadi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Batam : Rey Media Grafika .
- Tamara, S., Hariyanto, V. H., & Yuwanto, L. (2019). Hubungan antara Pengakuan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Motivasi Berprestasi pada Karyawan PT X Jombang. *Calypatra : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.7 No.2 (2019)*.
- Wafiq, A., & Andiriyani, A. (2022). Pengaruh Task Visibility terhadap Social Loafing dengan Exchange Ideology sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Karyawan Tetap PT BPR Surya Yudhakencana). *Diponegoro Journal of Management Vol 11, No 5 Tahun 2022*, 1–13.
- Wibawa, & Fauzan. (2024). Pengaruh Komitmen Kerja, Lingkungan Kerja dan Keamanan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal* .
- Yasen, S., & Badaruddin. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Deepublish.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi (Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi)*. Makassar : Penerbit Media Pustaka.