SYIRKAH: Jurnal Ekonomi Syariah
Vol. 02 No. 03 (2026), Hal. 158-163

Pengaruh Keterlambatan Pembayaran Gaji Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan Kajian Teoritis

Ikhsan Ali Akbar[1], Muhammad Apis Daulay[2]
[1,2]Sekolah Tinggi Agama Islam Nurul Falah Airmolek
dikhsan39@gmail.com

Kata Kunci: Keterlambatan Pembayaran Gaji; Kepuasan Kerja; Loyalitas Karyawan, Kompensasi; Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlambatan pembayaran gaji terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan melalui pendekatan kajian teoritis. Keterlambatan pembayaran gaji menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan kondisi psikologis, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji berbagai jurnal ilmiah, buku, dan referensi akademik yang berkaitan dengan sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji memberikan dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan karena dianggap sebagai bentuk ketidakadilan dalam sistem kompensasi. Penurunan kepuasan kerja tersebut selanjutnya memengaruhi loyalitas karyawan yang ditunjukkan melalui menurunnya komitmen, produktivitas kerja, meningkatnya absensi, serta munculnya keinginan untuk berpindah pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterlambatan pembayaran gaji dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, ketepatan waktu dalam pembayaran gaji menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan guna menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menyempurnakan sistem kompensasi.

Keywords: Delayed Salary Payment; Job Satisfaction; Employee Loyalty; Compensation; Human Resource

Abstract

This study aims to analyze the effect of delayed salary payments on employee job satisfaction and loyalty through a theoretical review approach. Delays in salary payments are considered an important issue in human resource management because they are closely related to employees' psychological conditions, work motivation, and organizational commitment. This research uses a literature study method by examining various scientific journals, books, and academic references related to compensation systems, job satisfaction, and employee loyalty. The findings indicate that delayed salary payments have a negative impact on employee job satisfaction

Management. because employees perceive the condition as a form of unfairness in the compensation system. Decreased job satisfaction subsequently affects employee loyalty, which can be seen from reduced commitment, lower productivity, increased absenteeism, and the emergence of turnover intention. In addition, job satisfaction plays an important role as a mediating variable in the relationship between delayed salary payments and employee loyalty. Therefore, timely salary payment is an essential factor that companies must maintain in order to improve employee satisfaction and loyalty. This study is expected to contribute to the development of human resource management studies and serve as evaluation material for organizations in improving compensation management systems.

PENDAHULUAN

Gaji merupakan hak fundamental bagi setiap karyawan yang berperan sebagai sarana utama untuk memenuhi kebutuhan hidup dan menjaga kestabilan kondisi finansial. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kebijakan pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya sekadar rutinitas administratif, tetapi juga mencerminkan tingkat profesionalisme dan kesehatan pengelolaan keuangan sebuah perusahaan. Gaji dipandang sebagai faktor krusial yang memengaruhi keadaan psikologis serta perilaku kerja karyawan, di mana sistem kompensasi yang dirancang dengan baik mampu mendorong peningkatan motivasi dan kinerja secara signifikan[1]. Selain itu, gaji yang layak menjadi bentuk apresiasi nyata atas kontribusi karyawan yang berhubungan langsung dengan tercapainya tujuan organisasi [2].

Dalam penerapannya, masih banyak perusahaan yang dihadapkan pada persoalan keterlambatan pembayaran gaji. Fenomena ini umumnya disebabkan oleh berbagai masalah internal, seperti gangguan arus kas, pengelolaan keuangan yang kurang optimal, hingga hambatan dalam proses administrasi. Bagi karyawan, kepastian waktu penerimaan gaji merupakan aspek yang sangat esensial; ketidakpastian atau ketidakteraturan dalam pembayaran menimbulkan keresahan karena mengganggu perencanaan keuangan pribadi. Indikator "ketepatan waktu pembayaran" menjadi salah satu tolok ukur penting yang menentukan apakah karyawan merasa aman secara finansial atau justru mengalami tekanan akibat ketidakpastian tersebut[3].

Dampak langsung dari keterlambatan gaji tersebut sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan meyakini bahwa hak-hak mereka dijamin oleh perusahaan. Kepuasan terhadap gaji berfungsi sebagai mediator yang vital; apabila sistem pembayaran tidak berjalan konsisten, maka kepuasan kerja secara keseluruhan berpotensi menurun secara drastic[4]. Karyawan yang berkali-kali mengalami keterlambatan penerimaan gaji cenderung merasa diabaikan dan tidak dihargai, sehingga memicu kekecewaan yang pada akhirnya menurunkan moral kerja dalam jangka panjang.

Lebih jauh lagi, ketidakpuasan berkelanjutan akibat keterlambatan gaji akan menggerus loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas tercermin melalui komitmen kuat untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Keterkaitan antara kepuasan kerja dan loyalitas sangat erat; ketika kepuasan menurun karena persoalan kompensasi, loyalitas karyawan pun ikut melemah[5].Karyawan yang sudah tidak loyal cenderung menunjukkan perilaku disfungsional, seperti penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, hingga munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Ketidakstabilan dalam pembayaran gaji terbukti menjadi salah satu pemicu utama bagi karyawan, khususnya generasi muda, untuk mencari pekerjaan lain yang

[1] Nosrat Dad, "Impact of Compensation Strategies on Employees Satisfaction Case Study in the A. S. XYZ Organization," *Journal of Human Resource and Leadership* 9, no. 2 (May 20, 2024): 48–64, https://doi.org/10.47604/jhrl.2561.
[2] Jusniwati Zai et al., "Pengaruh Kompensasi Dan Tunjangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 3, no. 5 (July 14, 2025): 125–33, https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i5.2066.
[3] Jusniwati Zai et al.
[4] Issa Mahmod Hemed Smirat, "Salary Satisfaction as a Mediator between Compensation System and Job Satisfaction in the Public Sector," *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 13, no. 04 (2025): 687–710, https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.134033.
[5] Khelifa Hadj, "The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff," *Business Ethics and Leadership* 8, no. 1 (April 3, 2024): 15–27, https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024.

menawarkan jaminan finansial lebih stabil [6].

Bertolak dari urgensi tersebut, penelitian ini dilaksanakan karena keterlambatan pembayaran gaji dapat memicu efek domino yang merugikan, baik bagi kondisi psikologis karyawan maupun keberlangsungan operasional perusahaan. Apabila tidak segera dilakukan evaluasi dan perbaikan, perusahaan berpotensi kehilangan sumber daya manusianya yang paling berharga. Oleh sebab itu, penelitian berjudul "Pengaruh Keterlambatan Pembayaran Gaji Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Kajian Teoritis" ini dipandang penting untuk mengkaji sejauh mana dampak yang ditimbulkan, sekaligus merumuskan rekomendasi bagi manajemen dalam menyempurnakan sistem penggajian guna menjaga keberlanjutan organisasi.

Keterlambatan pembayaran gaji, berdasarkan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, diduga menimbulkan dampak besar terhadap kondisi mental dan kinerja karyawan. Di bidang manajemen sumber daya manusia, kompensasi menjadi elemen krusial yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketidakoptimalan sistem kompensasi, seperti penundaan pencairan gaji, berisiko menekan tingkat kepuasan kerja karena karyawan merasa hak mereka tidak dipenuhi tepat waktu[7]. Di samping itu, kepuasan terhadap upah juga berperan sebagai mediator yang menyambungkan sistem kompensasi dengan kepuasan kerja secara menyeluruh[8].

Lebih jauh lagi, rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Loyalitas karyawan menunjukkan derajat komitmen seseorang untuk terus bertahan dan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Kaitan antara kepuasan kerja dan loyalitas terbukti sangat erat, di mana karyawan yang puas biasanya menampilkan loyalitas lebih tinggi[9]. Sebaliknya, ketidakpuasan akibat masalah kompensasi dapat mendorong niat pindah kerja dan mengurangi tingkat retensi karyawan, terutama di kalangan generasi muda[10].

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis dampak keterlambatan pembayaran gaji terhadap kepuasan serta loyalitas karyawan. Penelitian ini juga bermaksud mengukur besaran pengaruh keterlambatan tersebut terhadap kedua variabel, serta menelaah keterkaitan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam situasi sistem penggajian yang tidak tepat waktu. Kajian ini diharapkan menyediakan pemahaman lebih mendalam tentang urgensi ketepatan waktu dalam sistem kompensasi guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan di organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi pustaka atau tinjauan teoritis dengan mengumpulkan beragam sumber rujukan dari jurnal ilmiah, buku, serta literatur akademik terkait yang relevan mengenai keterlambatan pembayaran upah, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai. Data yang dipakai berupa data sekunder yang didapatkan dari temuan penelitian sebelumnya beserta literatur pendukung lainnya. Teknik pengolahan data

[6] Irsyad Adiatma et al., "The Influence of Compensation on Employee Retention and Job Satisfaction as Mediating Variables in Generation Z," *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development* 8, no. 1 (2025).
[7] Dad, "Impact of Compensation Strategies on Employees Satisfaction Case Study in the A. S. XYZ Organization."
[8] Smirat, "Salary Satisfaction as a Mediator between Compensation System and Job Satisfaction in the Public Sector."
[9] Hadj, "The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff."
[10] Adiatma et al., "The Influence of Compensation on Employee Retention and Job Satisfaction as Mediating Variables in Generation Z."

dilakukan secara deskriptif dan komparatif guna menelaah hubungan antarvariabel berdasarkan teori serta hasil studi terdahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan pustaka dari berbagai jurnal, buku, dan sumber akademik terkait, ditemukan bahwa keterlambatan pembayaran gaji berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kesetiaan karyawan. Gaji merupakan bentuk imbalan yang diberikan perusahaan sebagai kompensasi atas kontribusi karyawan, sehingga ketepatan pembayaran menjadi faktor krusial yang memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan dan profesionalisme organisasi.

Kajian menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran dapat menimbulkan dampak negatif pada kondisi psikologis karyawan. Saat gaji tidak diterima pada waktu yang ditetapkan, karyawan kerap menghadapi ketidakpastian finansial yang mengganggu pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Situasi ini memicu kekecewaan, stres, dan berkurangnya motivasi kerja. Dalam kerangka teori keadilan (*Equity Theory*), karyawan membandingkan apa yang mereka berikan dengan apa yang diterima; apabila perusahaan gagal memenuhi kewajiban tepat waktu, karyawan akan menilai adanya ketidakadilan dalam hubungan kerja sehingga kepuasan kerja menurun.

Penurunan kepuasan kerja yang disebabkan oleh keterlambatan gaji juga memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Loyalitas mencerminkan komitmen dan kesediaan karyawan untuk tetap berada dan memberi kontribusi maksimal bagi perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya biasanya merasa memiliki organisasi, menunjukkan dedikasi, dan berusaha mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bila kepuasan kerja menurun akibat masalah kompensasi, loyalitas ikut menurun. Dampaknya dapat tampak dalam bentuk penurunan produktivitas, meningkatnya absen, penurunan keterlibatan dalam kegiatan organisasi, hingga munculnya niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang dianggap lebih menjamin kestabilan finansial.

Berdasarkan penelitian terdahulu, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara keterlambatan pembayaran gaji dan loyalitas karyawan. Artinya, keterlambatan gaji tidak langsung menurunkan loyalitas; dampaknya terjadi terlebih dahulu pada kepuasan kerja, dan ketika kepuasan menurun, komitmen serta loyalitas terhadap perusahaan ikut berkurang. Sebaliknya, bila perusahaan membayar kompensasi tepat waktu dan sesuai harapan karyawan, kepuasan meningkat dan loyalitas dapat terjaga.

Temuan ini menegaskan bahwa ketepatan pembayaran gaji bukan sekadar pemenuhan kewajiban perusahaan, melainkan juga aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem penggajian yang andal menciptakan rasa aman, meningkatkan motivasi, memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, serta mendorong terbentuknya loyalitas tinggi. Oleh karena itu, perusahaan wajib memastikan proses pembayaran gaji berjalan tepat waktu melalui pengelolaan keuangan dan administrasi yang efektif, serta melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan kompensasi agar kepuasan dan loyalitas karyawan terjaga dalam jangka panjang. Dengan demikian, tujuan organisasi lebih mudah tercapai berkat dukungan SDM yang produktif, puas, dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan.

KESIMPULAN

Dari hasil kajian yang telah dilaksanakan, dapat dirangkum bahwa penundaan pembayaran gaji memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja serta loyalitas karyawan. Penundaan pemberian kompensasi menciptakan persepsi ketidakadilan yang menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan. Penurunan tersebut kemudian berdampak pada berkurangnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Di samping itu, kepuasan kerja terbukti berperan esensial sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan antara keterlambatan pembayaran gaji dan loyalitas karyawan. Karyawan yang tidak puas karena sistem penggajian yang tidak tepat waktu cenderung mengalami penurunan komitmen, kenaikan absensi, serta timbulnya niat untuk pindah kerja.

Oleh sebab itu, ketepatan waktu pencairan gaji menjadi elemen vital yang wajib diperhatikan perusahaan guna mempertahankan kepuasan dan loyalitas karyawan. Perusahaan dianjurkan untuk mengelola sistem kompensasi dengan lebih efektif dan konsisten agar membentuk lingkungan kerja yang mendukung serta menjamin kelestarian organisasi.

REFERENSI

Adiatma, Irsyad, G. Budi Wahyono, M. Taufik Akbar, and M. Yusuf Kurniawan. "The Influence of Compensation on Employee Retention and Job Satisfaction as Mediating Variables in Generation Z." *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development* 8, no. 1 (2025).

Dad, Nosrat. "Impact of Compensation Strategies on Employees Satisfaction Case Study in the A. S. XYZ Organization." *Journal of Human Resource and Leadership* 9, no. 2 (May 20, 2024): 48–64. https://doi.org/10.47604/jhrl.2561.

Hadj, Khelifa. "The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff." *Business Ethics and Leadership* 8, no. 1 (April 3, 2024): 15–27. https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024.

Jusniwati Zai, Romana Rindra Nazara, Fajarman Lahagu, and Irwan Nopian Sinaga. "Pengaruh Kompensasi Dan Tunjangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 3, no. 5 (July 14, 2025): 125–33. https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i5.2066.

Smirat, Issa Mahmod Hemed. "Salary Satisfaction as a Mediator between Compensation System and Job Satisfaction in the Public Sector." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 13, no. 04 (2025): 687–710. https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.134033.