

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Pandangan Islam tentang Kerja

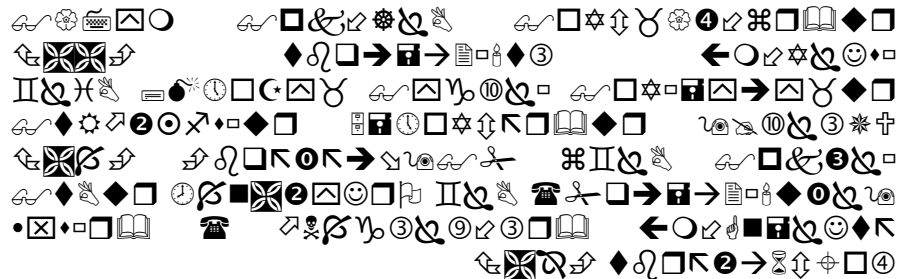
Pekerjaan adalah sejumlah tugas yang menyerupai kewajiban, yang dilakukan oleh individu dan merupakan sarana mencapai risiko dan kelayakan hidup, sekaligus merupakan tujuan. Pekerjaan mempunyai peran dan urgensi dalam kehidupan individu disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, adanya pemikiran tentang pertukaran manfaat, masing-masing memperoleh imbalan dari pekerjaan yang dilakukan. Imbalan dapat berbentuk gaji dan honor, dapat pula berupa nonmateri seperti kepuasan kerja. Kedua, pekerjaan merupakan salah satu pranata sosial. Sebab pekerjaan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk bertemu dengan orang lain, membentuk hubungan persahabatan. Ketiga, pekerjaan menciptakan posisi atau strata tertentu yang layak bagi individu dalam masyarakatnya.<sup>1</sup>

Al-Qur'an menyatakan dalam QS. Yaasin: 33-35




---

<sup>1</sup> Abdul Hamid Mursi, *Sumber Daya Manusia yang Produktif Pendekatan Alqur'an dan Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 1998, hal. 31



Artinya: Dan suatu tanda (kebesaran Allah) bagi mereka adalah bumi yang mati (tandus). Dan kami jadikan di bumi itu dan Kami keluarkan darinya biji-bijian, maka dari biji-bijian itu mereka makan (33) dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air (34) agar mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari hasil usaha tangannya. Maka mengapa mereka tidak bersyukur ?(35) (QS. Yasin: 33-35)<sup>2</sup>

Ayat-ayat tersebut menuntut manusia agar bersyukur kepada Allah SWT dengan atas nikmat yang telah dianugerahkan-Nya. Nikmat tersebut yaitu: pertama, Allah SWT telah memberi kesempatan kepada manusia untuk bekerja dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah bergantung pada pekerjaan yang dilakukan oleh manusia di samping menyandarkan diri kepada-Nya. Kedua, kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup di dalamnya.<sup>3</sup>

Adapun hadist yang menerangkan tentang pentingnya bekerja dan menjadikannya sebagai sumber rezeki yang halal.

<sup>2</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran dan Terjemahnya*, Surabaya: Mekar Surabaya, hal. 628

<sup>3</sup> Abdul Hamid Mursi, *op. cit.*, hal. 33

يَا أُمَّ عَبْدِ اللَّهِ إِنَّي رَجُلٌ فَقِيرٌ أَرَدْتُ أَنْ... حَدَّثَنَا حَمَّادُ بْنُ زَيْدٍ عَنْ ابْنِ أَبِي مُلَيْكَةَ أَبِيعٍ فِي ظِلِّ دَارِكٍ قَالَتْ إِنَّي إِنْ رَخَّصْتُ لَكَ أَبِي ذَاكَ الزُّبَيْرُ فَتَعَالَ فَاطْلُبْ إِلَيَّ وَالزُّبَيْرُ سَاهِدٌ فَجَاءَ فَقَالَ يَا أُمَّ عَبْدِ اللَّهِ إِنَّي رَجُلٌ فَقِيرٌ أَرَدْتُ أَنْ أَبِيعَ فِي ظِلِّ دَارِكٍ فَقَالَتْ مَا لَكَ بِالْمَدِينَةِ إِلَّا دَارِي فَقَالَ لَهَا الزُّبَيْرُ مَا لَكَ أَنْ تَمْنَعِي رَجُلًا فَقِيرًا يَبِيعُ فَكَانَ يَبِيعُ إِلَيَّ أَنْ كَسَبَ فَبِعْتُهُ الْجَارِيَةَ فَدَخَلَ عَلَيَّ الزُّبَيْرُ وَتَمَنَّى فِي حَجْرِي فَقَالَ هَبِيهَا لِي قَالَتْ إِنَّي قَدْ تَصَدَّقْتُ بِهَا

(رواه مسلم)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Hammad bin Zaid dari Ibnu Abu Mulaikah: “Wahai Ummu Abdullah, aku ini seorang yang fakir, aku ingin berjualan di bawah naungan rumahmu maka izinkanlah! Asma' menjawab; 'Ada apa denganmu, apakah di Madinah ini tidak ada rumah lagi selain rumahku? Mendengar hal itu Zubair berkata kepada Asma'; kenapa kamu melarang seorang yang fakir berjualan? Akhirnya orang tersebut berjualan hingga mendapatkan hasilnya. Akupun bisa menjual kepadanya seorang budak. Hingga pada suatu ketika Zubair berkata kepadaku menanyakan uang hasil penjualannya yang pernah aku simpan. Zubair berkata; berikanlah uang itu padaku. Lalu Asma' menjawab; 'Aku telah menginfakkan uang tersebut.’”(HR. Muslim)

Terdapat tiga unsur untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif. Pertama, mendayagunakan potensi yang telah dianugerahkan Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan dan memproduksi. Kedua, bertawakal kepada Allah, berlindung, dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan. Ketiga, percaya kepada Allah bahwa Dia mampu menolak bahaya yang memasuki lapangan pekerjaan.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> *ibid.*, hal. 35

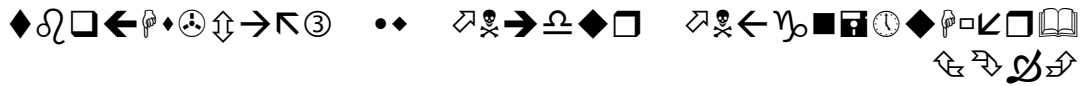
### 2.1.2. Gaji dan Hadiah dalam Perspektif Islam

Dalam penetapan gaji atau upah Rasulullah SAW memberikan contoh yakni penentuan gaji bagi para karyawan sebelum mereka menjalankan pekerjaannya. Nabi Muhammad SAW. bersabda: “Barang siapa memperkerjakan seseorang pekerja, maka disebutkan upahnya”. Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji atau upah yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaannya. Mereka akan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan pemimpinnya. Namun demikian, umat islam diberikan kebebasan untuk menentukan waktu pembayaran gaji sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan.<sup>5</sup>

Sedangkan dasar penentuan gaji ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan, dan tanggungjawab yang dipikulnya, ini merupakan asas pemberian gaji sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT. Dalam firmanNya, QS. Al-Ahqaf ayat 19



<sup>5</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 113



Artinya : Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan. (QS. Al Ahqaf: 19)<sup>6</sup>

Prinsip dasar yang digunakan rasul dan khulafaurrasyidin adalah pertengahan, dalam penentuan gaji karyawan tidak berlebihan atau tidak terlalu sedikit. Tujuan utama pemberian gaji adalah supaya para karyawan mampu memenuhi kebutuhan pokok dalam hidupnya. Sehingga para karyawan tersebut tidak terdorong untuk melakukan tindakan yang tidak dibenarkan untuk sekedar memenuhi nafkah diri dan keluarganya (tindakan korupsi), sebagaimana Khalifah Ali bin Abi Thalib ra. memberikan wasiat kepada gubernur untuk adil dalam memberikan gaji kepada karyawannya. Khalifah Ali berkata : kemudian sempurnakanlah gaji yang mereka terima, karena gaji itu akan memberikan kekuatan bagi mereka untuk memperbaiki diri supaya menjauhkan dirinya untuk melakukan tindakan korupsi dengan kekuasaan yang dimilikinya.<sup>7</sup>

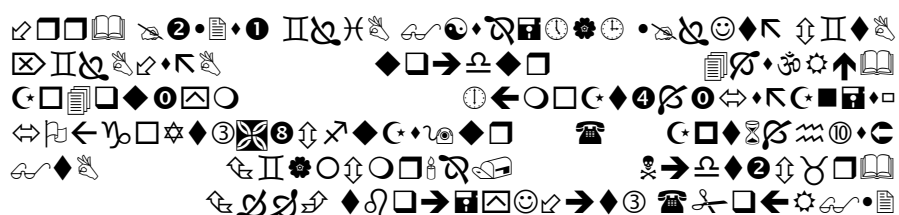
Selain hal tersebut di atas, mengakui kinerja dan memberikan tindak korektif ini merupakan persoalan krusial dalam hubungan

---

<sup>6</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2009, hal. 504

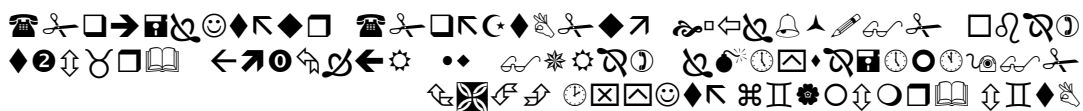
<sup>7</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *op. cit.*, hal. 115

antara atasan dengan karyawan. Allah memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi karyawan yang mampu menunjukkan kelayaitasan dan kinerja yang optimal. Allah SWT. berfirman dalam QS. Al-Nahl ayat 97 :



Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada <sup>8</sup>mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan (QS. Al Nahl : 97)<sup>9</sup>

Dan Allah SWT. juga berfirman dalam QS. Al-Kahfi ayat 30



Artinya: Sungguh mereka yang beriman dan mengerjakan kebajikan, Kami benar-benar tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan perbuatan yang baik itu. ( QS. Al-Kahfi : 30 )<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2009, hal. 278

<sup>9</sup> *ibid.*, hal. 298

<sup>10</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran dan Terjemahnya*, Surabaya: Mekar Surabaya, hal. 406

Adapun hadist yang menyebutkan tentang keharusan memberi upah kepada pekerja<sup>11</sup>:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ حَنْبَلٍ وَرُحَيْمُ بْنُ حَرْبٍ وَاللَّفْظُ لِرُحَيْمِ بْنِ قَالَا حَدَّثَنَا يَحْيَى وَهُوَ الْقَطَّانُ عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ أَخْبَرَنِي نَافِعٌ عَنْ ابْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَامِلَ أَهْلِ خَيْبَرَ بِشَطْرِ مَا يَخْرُجُ مِنْهَا مِنْ ثَمَرٍ أَوْ زَرْعٍ (متفق عليه)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Ahmad bin Hanbal dan Zuhair bin Harb sedangkan lafazhnya dari Zuhair keduanya berkata; Telah menceritakan kepada kami Yahya yaitu Al Qaththan dari 'Ubaidillah telah mengabarkan kepadaku Nafi' dari Ibnu Umar bahwa Rasulullah pernah mempekerjakan penduduk Khaibar dengan upah sebagian dari hasil buah-buahan atau tanam-tanaman yang mereka tanam. (HR. Muttafaq Alaih)

Hadist tentang untuk segera membayar upah

حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ (رَوَاهُ ابْنُ مَاجَةَ)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abdurrahman bin Zaid bin Aslam dari Bapaknya dari Abdullah bin Umar ia berkata, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya. (HR. Ibnu Majah)<sup>12</sup>

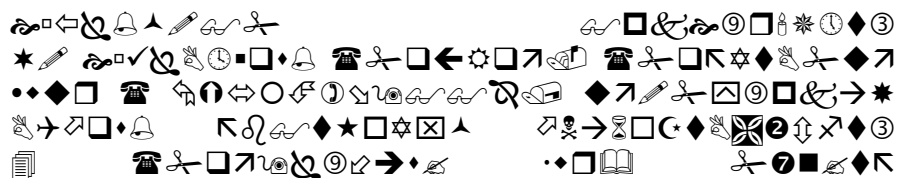
Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas. Kinerja dan upaya para karyawan harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika bekerja dengan baik dan benar. Karyawan yang menunjukkan kinerja yang

<sup>11</sup> Mudjab Mahallali dan Ahmad Rodli Hasbullah, *Hadist-hadist Muttafaq Alaih Bagian Munakahat dan Mu'amalat*, Jakarta: Kencana, 2004, hal. 103

<sup>12</sup> Diakses dari <http://rumaysho.com/muamalah/bayarkan-upah-sebelum-keringat-kering>, pada tanggal 23 Maret 2014, pukul 08.30 WIB

baik, dapat diberikan bonus ataupun insentif untuk menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.<sup>13</sup> Dengan kata lain, pemimpin memberikan hadiah atau bonus kepada karyawan karena sebab-sebab tertentu, karena kelayalitan yang diberikan ataupun karena prestasi kerja yang mampu menarik perhatian pemimpin. Pemberian bonus atau hadiah di dalam islam bukanlah suatu yang dilarang jika diniatkan sebagai ucapan terimakasih ataupun untuk mendorong karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan.<sup>14</sup>

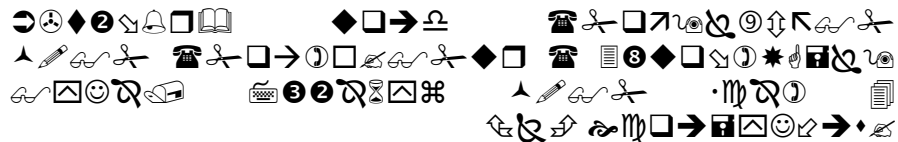
Selain itu dalam islam pun sangat menekankan sikap adil dan obyektif, yang dalam hal ini adalah pemberiaan gaji, insentif dan penghargaan. Keadilan yang bersumber dari pelaksanaan ketaatan kepada Allah SWT, yang bebas dari segala pengaruh dan bersumber dari perasaan dan kesadaran terhadap pengawasan Allah SWT yang mengetahui suatu hal yang tersembunyi dalam hati. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Maidah ayat 8 mengenai pentingnya bertindak adil.



<sup>13</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 121-122

<sup>14</sup> Dimyauddin Djuwaini, *Pengantar Fiqh Muamalah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008, hal. 291-292





Artinya : Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha Teliti apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Maidah:8)<sup>15</sup>

Kewajiban manusia merupakan tindakan aktif yang membawa jiwa untuk bertindak adil terhadap orang-orang yang dibenci sekalipun. Berbuat adil menjadi kewajiban yang harus ditegakkan karena Tuhannya, meskipun menjumpai kebencian dan ketidaksenangan dari orang lain. Sesungguhnya peraturan agama ini akan menjadi lebih sempurna ketika aturan itu direalisasikan atau dilaksanakan untuk membentuk kehidupan yang lebih baik.<sup>16</sup>

### 2.1.3. Gaji

#### 2.1.3.1. Pengertian Gaji

Gaji didefinisikan sebagai bayaran yang diterima oleh seorang pegawai untuk suatu masa waktu dan bukan untuk jam-jam kerja sebenarnya atau keluaran yang dihasilkan.<sup>17</sup> Dalam penjelasan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa gaji atau upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada buruh untuk

<sup>15</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2009, hal. 102

<sup>16</sup> Sayyid Quthub, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an*, Jakarta: Gema Insani, 2002, hal. 182-183

<sup>17</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hal.49

suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau per Undang-Undang dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan buruh termasuk tunjangan baik untuk buruh atau keluarganya. Mengenai gaji seorang karyawan atau pekerja, pemerintah telah mengaturnya dalam UU Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Upah Minimum<sup>18</sup> dan Instruksi Presiden RI Nomor 9 Tahun 2013 tentang Kebijakan Penetapan Upah Minimum.<sup>19</sup> Sedangkan yang bersangkutan dengan karyawan itu sendiri telah diatur dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.<sup>20</sup>

Selain pengertian tersebut, gaji diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan gaji ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Gaji berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang

---

<sup>18</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2013 tentang Upah Minimum

<sup>19</sup> Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2013 tentang Kebijakan Penetapan Upah Minimum

<sup>20</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.<sup>21</sup>

Gaji juga memiliki nilai-nilai ekonomi yang dapat diperoleh pekerja melalui pekerjaannya dan dapat mempengaruhi pandangan-pandangan dan sikapnya terhadap pekerjaan. Motivator kerja terkuat di perusahaan-perusahaan adalah perasaan puas dari sisi materi, berupa kesesuaian antara gaji dengan kebutuhan, beban hidup, dan pengalaman. Semakin puas perasaan para pekerja bahwa mereka adalah bagian penting dari kelompok, terikat dengan tujuan-tujuan perusahaan, karyawan akan meningkatkan kerjanya untuk mencapai target atau tujuan perusahaan.<sup>22</sup>

Sedangkan secara psikologis, hubungan antara gaji yang diperoleh dengan tingkat penghasilan yang diharapkan, jika gajinya sama dengan gaji pekerja lain yang sama jenis pekerjaannya maka kondisi psikologisnya berbeda dengan jika

---

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011, hal. 316

<sup>22</sup> Abdul Hamid Mursi, *op., cit*, hal.90

merasa gajinya tidak sesuai.<sup>23</sup> Menurut L. Shaffer dan E. Shoben berpendapat bahwa buruknya kesesuaian kerja ditimbulkan oleh berbagai penyebab. Ketidaknyamanan bekerja muncul karena gaji rendah, ketidakcocokan dengan jenis pekerjaan atau faktor yang lainnya. Kekurang mampuan pekerja untuk memenuhi kesepakatan dan tuntutan pekerjaan dapat menimbulkan ketidaknyamanan yang mengakibatkan karyawan pindah ke perusahaan lain.<sup>24</sup>

Sikap karyawan terhadap gaji yang ia terima berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, yaitu dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Keadilan gaji, yaitu kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- b. Kesesuaian gaji dengan harapan karyawan
- c. Kelayakan gaji, yaitu kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup karyawan

Dalam penjelasan pasal 94 UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bahwa gaji atau upah terdiri dari dua komponen, yaitu:

---

<sup>23</sup> *ibid.*, hal 132

<sup>24</sup> *ibid.*, hal. 149

- a. Upah pokok adalah imbalan yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkatan atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.
- b. Tunjangan tetap adalah suatu pembayaran-pembayaran yang dilakukan secara teratur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan untuk pekerja dan keluarganya serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok, seperti tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan makan, tunjangan transpor dan pemberian tunjangan tersebut tidak dikaitkan dengan kehadiran dan diterima secara tetap oleh pekerja.<sup>25</sup>

#### **2.1.3.2. Tujuan Gaji**

Pemberian gaji karyawan oleh perusahaan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut <sup>26</sup>:

- a. Memikat karyawan

Persepsi yang menjadi pertimbangan calon karyawan pada saat rekrutmen adalah tipe pekerjaan yang akan dilaksanakan dan gaji yang ditawarkan. Dengan adanya persepsi umum tersebut,

---

<sup>25</sup> Hardijan Rusli, *Hukum Ketenagakerjaan*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2011, hal. 96

<sup>26</sup> Muhammad Taufik Hidayat, at al. "Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengupahan dalam Mendukung Pengendalian Intern (Studi Kasus pada PT. Cahaya Marta Perkasa) " *Jurnal Administrasi Bisnis*, Malang, Vol. 6 No. 2 Desember 2013, hal. 3

maka untuk memikat karyawan yang berkompeten, suatu perusahaan hendaknya tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang sama dengan yang ditawarkan perusahaan lain.

b. Menahan karyawan yang berkompeten

Banyak hal yang menyebabkan perputaran karyawan salah satunya adalah kompensasi yang tidak memadai. Untuk menghindari hal tersebut maka perusahaan perlu melihat dan memastikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat menumbuhkan kelayakitan karyawan sehingga perputaran karyawan tidak terjadi.

c. Menjamin terwujudnya keadilan

Ketidakadilan dalam pemberian gaji menyebabkan produktifitas karyawan menurun dalam bekerja atau bahkan meninggalkan pekerjaannya.

d. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja

Pemberian gaji dalam perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan, apabila sistem penggajian diatur dengan sedemikian rupa sehingga karyawan terangsang untuk lebih produktif dan tetap loyal pada perusahaan.

Kebijakan tingkat gaji yang sehat juga diharapkan mencari tiga tujuan : (1) menarik suplai tenaga kerja yang memadai, (2) mempertahankan para karyawan supaya tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka, (3) menghindari terjadinya putaran karyawan.<sup>27</sup>

Hal tersebut menjelaskan bahwa tujuan pemberian gaji selain untuk memikat karyawan juga dapat menahan karyawan yang berkompeten untuk tetap bertahan pada perusahaan yang bersangkutan. Tujuan berikutnya adalah menjamin keadilan atas hak dan kewajiban perusahaan maupun karyawan dan memotivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka.<sup>28</sup>

### **2.1.3.3. Dampak Gaji**

Struktur gaji adalah hubungan gaji diantara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Struktur gaji dianggap adil secara internal manakala struktur itu membayar lebih banyak untuk pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang lebih banyak untuk pelaksanaannya, dilakukan dibawah kondisi yang kurang dikehendaki dan yang memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.

---

<sup>27</sup> Henry Simamora, *op. cit*, hal. 446

<sup>28</sup> Muhammad Taufik Hidayat, *at al. op.cit*, hal. 3

Gaji dapat menjadi faktor penting dalam penentuan karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Jika terjadi ketidakhadiran dapat disebabkan oleh kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi ( gaji, promosi, pengakuan karyawan ).<sup>29</sup> Gaji karyawan menentukan kepuasan kerja, hal itu juga berdampak pada kemungkinan karyawan mengundurkan diri dan menerima pekerjaan di tempat lain. Karena karyawan tertentu memiliki banyak informasi seputar keadilan / ketidakadilan internal, terdapat kemungkinan ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap putaran karyawan daripada ketersediaan pekerjaan dengan gaji yang lebih besar di perusahaan lain. Sebagian besar perusahaan akan tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang setara dengan yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing.<sup>30</sup>

#### **2.1.3.4. Faktor Penentu Gaji**

Gaji pada umumnya adalah pembayaran tetap secara bulanan atau menggunakan untuk karyawan administratif, manajerial dan professional. Menurut Tani Hani Handoko, faktor-faktor yang menentukan gaji adalah sebagai berikut:

##### **a. Kinerja**

---

<sup>29</sup> Henry Simamora, *loc.cit.*, hal. 446

<sup>30</sup> *ibid.*, hal. 449



Manajer cenderung menggunakan dasar kinerja karyawannya dalam menentukan besarnya gaji seorang karyawan. Karena melalui kinerja dapat dilihat jelas dedikasi seorang karyawan kepada perusahaan.<sup>31</sup>

b. Gaji berdasarkan keahlian

Beberapa perusahaan membayar para karyawan lebih karena kompetensi yang mereka tunjukkan. Memberi imbalan kerja memberikan penghargaan kepada karyawan yang menampilkan kepandaian dalam banyak hal yang lebih banyak dan mengembangkan kompetensinya. Dalam sistem imbalan kerja berbasis pengetahuan atau keterampilan, karyawan mulai dari tingkat imbalan kerja dasar dan menerima kenaikan ketika belajar untuk melakukan pekerjaan lain atau memperoleh keterampilan lain.<sup>32</sup>

c. Pengalaman dan keanggotaan didalam organisasi

Pengalaman sering kali sangat diperlukan dan dalam banyak kasus sesungguhnya manajemen memberikan kompensasi karyawan atas dasar pengalaman.

d. Potensi

---

<sup>31</sup> Sutarno dan Salimi Nurhadi "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organisasional Guru" Jurnal Sumber Daya Manusia, Surakarta, Vol. 1 No. 1 Desember 2006, hal. 67

<sup>32</sup> Robert L. Malthis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, hal. 427

Potensi tidak ada gunanya apabila tidak pernah direalisasikan. Banyak karyawan muda digaji dengan baik karena mempunyai potensi menduduki suatu jabatan tertentu.<sup>33</sup>

Sistem penggajian yang terintegrasi secara luas yang dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti tersebut di atas, dalam pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan perusahaan menghadapi persaingan. Adapun faktor kewajaran atau keadilan yang mempengaruhi sistem penggajian mencakup tiga dimensi. Ketiga dimensi itu adalah sebagai berikut<sup>34</sup>:

a. Dimensi internal

Keadilan internal yaitu setiap jabatan atau posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi.

b. Dimensi eksternal

Keadilan eksternal berarti penggajian dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar perusahaan, yang mampu bersaing dengan penggajian yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenis.

---

<sup>33</sup> Sutarno dan Salimi Nurhadi, *op. cit.*, hal. 67

<sup>34</sup> Hadari Nawawi, *loc. cit.*, hal. 321

c. Dimensi individual

Keadilan individual yaitu setiap individu atau pekerja merasakan gaji yang diterimanya adil dengan pekerja yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

## 2.1.4. INSENTIF

### 2.1.4.1. Pengertian Insentif

Insentif adalah sesuatu yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.<sup>35</sup> Insentif merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktifitas. Program insentif membayar seorang individu atau kelompok atas pekerjaan yang dihasilkannya. Pekerjaan yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan (*piecework*), program komisi, dan bonus adalah sistem insentif yang lazim diterapkan dalam pembagian insentif dalam perusahaan.

Menurut Tani Hani Handoko, tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, hal 317

perangsang finansial. Adapun faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah kondisi dan kemampuan dari perusahaan; kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan; keadaan ekonomi suatu negara; tingkat produktivitas perusahaan.<sup>36</sup>

#### 2.1.4.2. Jenis-jenis Insentif

Ada tiga jenis insentif yang dikenal yaitu<sup>37</sup>:

- a. *Financial Incentive*, adalah bonus, komisi (dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), pembayaran yang ditangguhkan (misalnya pensiun).
- b. *Non-Financial Incentive*, yaitu tersedianya hiburan, pendidikan dan pelatihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya tempat kerja.

Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk karyawan agar dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan berguna untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya. Suatu pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual

---

<sup>36</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006, hal. 201-202

<sup>37</sup> *ibid.*, hal 202

dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>38</sup>

Bagi mayoritas anggota organisasi menginginkan agar suatu organisasi dapat menetapkan suatu kebijakan yang tepat untuk dapat menciptakan keharmonisan hubungan antar manajemen dengan pemangku pekerjaan. Kebijakan organisasional akan menghasilkan pengambilan keputusan yang efektif jika pemberi kerja memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja. Adapun hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, pengakuan atas prestasi dan sebagainya.<sup>39</sup>

c. *Social Incentive*, yaitu cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan-rekan sekerja. Pada sifat manusia terdapat jiwa saling tolong-menolong sehingga bersosial merupakan kebutuhan setiap manusia. Dalam sebuah perusahaan sangat sedikit manusia yang menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Banyak karyawan yang mengundurkan diri karena hubungan yang kurang harmonis

---

<sup>38</sup> I Komang Ardana at al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hal. 91

<sup>39</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012, hal. 304

dengan rekan kerjanya. Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok atau tim kerja sama dan saling mengisi untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>40</sup>

#### **2.1.4.3. Sistem Insentif**

Heidjrachman dan Suad Husnan berpendapat bahwa sistem insentif terbagi dalam tiga golongan, yaitu sebagai berikut:<sup>41</sup>

a) Sistem upah insentif untuk karyawan produksi, dalam sistem ini digunakan berdasarkan

##### **1. Piece Rate**

a. *Straight piece work plan* (dibayar per potong proporsional), dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkannya dikalikan tarif upah per potong. Untuk menentukan waktu standar dilakukan penyelidikan waktu.

b. *Taylor piece work plan* (dibayar per potong taylor), yaitu mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan dibawah output rata-rata.

c. *Group piece work plan* (dibayar per potong kelompok), yaitu dengan cara menghitung upahnya dengan menentukan

---

<sup>40</sup> *ibid.*, hal. 305

<sup>41</sup> Justine T. Sirait, *op.cit.*, hal. 202-203

standar kelompok. Apabila berada pada posisi di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan tarif per unit. Sedangkan apabila berada pada posisi di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

## 2. Time Bonus

Dalam sistem ini terdapat tiga tipe sistem pembayaran berdasarkan waktu, antara lain:<sup>42</sup>

a. *Time worked* (waktu pengerjaan), yaitu dengan cara :

1. *Rowan plan*, premi dihitung dengan menggunakan indeks efisiensi melalui pembagian waktu yang dihemat dengan waktu standar
2. *Emerson plan*, untuk sistem ini dibuat terlebih dahulu tabel indeks efisiensi

b. *Time saved* (waktu yang dihemat), yaitu dilakukan dengan metode :

---

<sup>42</sup> *ibid.*, hal. 204

1. *Halsey plan*, yaitu besarnya premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat
  2. Seratus persen premium plan, prosentase preminya adalah 100% (seratus persen)
  3. *Bedauxp plan*, premi yang diberikan adalah 75% (tujuh lima persen)
- c. *Standart time* (waktu standar) yaitu pada cara tersebut premi diberikan sebesar 20% (dua puluh persen) dari waktu standar.

b) Sistem Insentif untuk Karyawan Bukan Produksi

Sistem ini dibedakan atas dua bagian, yaitu sebagai berikut :<sup>43</sup>

1. Insentif untuk Karyawan Penjualan
2. Insentif untuk Tenaga Pimpinan, yang memiliki beberapa bentuk, anatara lain:
  - a. *Cash bonuses*, yaitu bonus ini didasarkan atas laba atau evaluasi prestasi kerja individu. Dan diberikan setelah akhir tahun sampai pensiun.

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, hal. 205



- b. *Stock Options*, yaitu mempunyai hak untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu selama jangka waktu tertentu. Harga saham dibawah harga pasar dan selisih harga itu merupakan bonus.
- c. *Stock appreciation right*, metode ini hampir sama dengan stock options, tetapi manajer dapat melepaskan hak untuk membeli saham dan bonus kas sebesar nilai saham dalam jangka waktu tertentu.
- d. *Phantom stock plans*, manajer tidak benar-benar mendapatkan saham, tetapi hanya dicatat pada rekening kepemilikan saham perusahaan pada harga saham.

c) Sistem Insentif untuk Seluruh Karyawan

Terdapat beberapa bentuk dalam sistem ini, antara lain:<sup>44</sup>

1. *Production sharing plans*, yaitu berkaitan dengan upaya untuk membagi tambahan atau keuntungan produktifitas. Pendekatan ini menghitung biaya tenaga kerja normal per unit produk

---

<sup>44</sup> *ibid.*

2. *Profit sharing*, karyawan akan menerima bagian keuntungan dari keuntungan perusahaan. Dan keuntungan ini bisa dibayarkan atau ditangguhkan sampai karyawan pension
3. *Stock ownership plan*, yaitu kesempatan karyawan untuk memiliki saham perusahaan sehingga kemajuan perusahaan merupakan kemajuan karyawan.

#### **2.1.4.4. Insentif Individu dan Insentif Kelompok**

##### **2.1.4.4.1. Insentif Individu**

Insentif individu adalah perusahaan memberikan bayaran atas pekerjaan yang dihasilkannya atau atas target kerja yang dihasilkan, di mana karyawan harus harus bekerja secara mandiri , sehingga insentif dapat diterapkan secara adil. Keunggulan dari program insentif individu adalah bahwa kalangan karyawan dapat melihat dengan segera adanya hubungan antara yang dikerjakan dengan yang diperoleh.<sup>45</sup> Program insentif individu meliputi:

- a. *Piece rate incentive*, merupakan sistem yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan yang mengaitkan kompensasi dengan kinerja individu, dan dibayar

---

<sup>45</sup> Henry Simamora, *loc. cit.*, hal 520

menurut target yang telah dicapai. Keunggulan pendekatan ini, bahwa karyawan melihat bahwa kinerja diberikan imbalan.<sup>46</sup>

- b. Komisi, yaitu sejumlah pembayaran yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan pada prosentase dari target pendapatan yang ditetapkan perusahaan. Biasanya diberikan kepada karyawan bagian marketing atas banyaknya produk yang dijual. Untuk memperoleh penghasilan besar, para karyawan selalu meningkatkan ketrampilannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.<sup>47</sup> Pembayaran komisi menawarkan suatu relasi yang jelas antara bayaran dan kinerja karyawan, mudah dilaksanakan dan dibenarkan karena tidak ada unsur subyektif dan imbalan murni merupakan fungsi dari kinerja karyawan.<sup>48</sup>
- c. Bonus, adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus merupakan pembayaran ekstra di luar gaji dasar yang bersifat hadiah atas prestasi yang dicapai. Bonus diberikan

---

<sup>46</sup> *ibid.*

<sup>47</sup> Wilson Bangun, *op. cit.*, hal. 230

<sup>48</sup> Henry Simamora, *op. cit.*, hal. 521

pada para pemimpin atau manajer setelah akhir tahun, ditambahkan pada gaji pokok, sebagian mengakumulasikan jumlah bonus dibayarkan setelah perusahaan mendapatkan keuntungan, juga diberikan pada karyawan yang dapat menghasilkan produksi melebihi standar. Pembayaran dapat tunai ataupun ditunda pembayarannya.<sup>49</sup> Terdapat beberapa hal sebagai pertimbangan dalam memberikan bonus kepada para pemimpin/manajer untuk memotivasi dalam meningkatkan prestasi kerja. Ditetapkannya suatu persyaratan tertentu sebagai dasar pemberian bonus, yaitu dapat berupa hasil kerja yang sesuai standar, lamanya bekerja di perusahaan dan tingkat absensi yang rendah.<sup>50</sup> Bonus didasarkan pada pencapaian sasaran obyektif atau penilaian subyektif. Bonus tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya, namun juga mengangkat kepuasan kerja. Perusahaan yang memberikan kenaikan gaji kepada karyawan membuat perusahaan permanen yang meningkatkan bayarannya sekarang, di masa depan dan pada saat

---

<sup>49</sup> I Komang Ardana at al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012 hal. 174

<sup>50</sup> Wilson Bangun, *op. cit.*, hal, 287

pensiun. Hal tersebut lebih mahal daripada pembayaran bonus sekali waktu. Program bonus lebih mudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan fleksibel.

Bonus dapat digunakan untuk diberikan kepada karyawan agar memberi kontribusi akan ide-ide baru, mengembangkan keterampilan. Bonus dapat diberikan sebagai pengakuan atas kinerja seorang karyawan. Ketika hasil kinerja bagus maka bonus akan dinaikkan, tetapi ketika hasil kinerja tidak tercapai bonus diturunkan.<sup>51</sup>

#### **2.1.4.4.2. Insentif Kelompok**

Sebuah komponen esensial dari keberhasilan tim adalah program insentif yang mengimbali kerja dan pembangunan kerja tim, agar tim dapat berfungsi secara baik. Program insentif kelompok menggalang kerja sam yang lebih dekat di antara rekan-rekan kerja. Insentif kelompok akan aplikatif apabila kriteria berikut dapat terpenuhi, antara lain;

---

<sup>51</sup> Robert L. Malthis, *op. cit.*, hal. 462

- a. Ada ketergantungan yang kuat antara individu-individu di dalam sebuah kelompok
- b. Sulit menentukan individu yang bertanggung jawab atas tingkat pencapaian yang ada
- c. Perusahaan ingin memperkuat pemecahan masalah dan perencanaan kelompok

Pembagian insentif kelompok berdasarkan: (1) pembagian laba usaha, di mana karyawan-karyawan mendapatkan insentif dari laba usaha perusahaan; (2) pembagian keuntungan.<sup>52</sup>

#### **2.1.4.5. Penggunaan Sistem Insentif**

Sistem insentif mencoba untuk menghubungkan usaha karyawan dengan gaji. Kondisi yang diperlukan untuk penggunaan program insentif karyawan adalah<sup>53</sup>:

- a. Identifikasi kinerja individual, kinerja dari setiap karyawan diukur dan diidentifikasi karena masing-masing karyawan mempunyai tanggungjawab kerja dan tugas yang dapat dipisahkan dari karyawan lainnya.

---

<sup>52</sup> Henry Simamora, *op. cit.*, hal 529

<sup>53</sup> Robert L. Malthis. *loc. cit.*, hal. 461

- b. Kerja independen, kontribusi individual merupakan hasil dari kerja dan usaha independen yang diberikan oleh para pemberi kerja.
- c. Kompetitivitas karyawan, karena karyawan mengejar insentif dari perusahaan, kompetisi karyawan sering kali muncul.

#### **2.1.4.6. Kelebihan dan Kekurangan Sistem Insentif**

Sistem insentif memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut: (1) memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas, pemangkasan biaya, dan peningkatan laba usaha; (2) mendorong karyawan untuk mengurangi waktu yang hilang dan penggunaan waktu serta peralatan yang lebih efektif; dan mendorong karyawan untuk mengurangi waktu yang hilang dan penggunaan waktu serta peralatan yang lebih efektif; dan (3) menghasilkan penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat. Sedangkan kelemahan system insentif meliputi: (1) risiko kecelakaan kerja dapat meningkat; (2) pelaksanaan sistem memerlukan beberapa biaya tambahan.

#### **2.1.5. Penghargaan**

##### **2.1.5.1. Pengertian Penghargaan**

Penghargaan adalah usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek

kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>54</sup>

Tujuan utama dari penghargaan adalah: (1) menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, (2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Lawler meringkas lima kesimpulan mengenai kepuasan individu atas penghargaan, yaitu<sup>55</sup>:

- a. Kepuasan terhadap suatu penghargaan merupakan fungsi dari jumlah yang diterima dan jumlah yang seharusnya diterima.
- b. Perasaan seseorang mengenai kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain.
- c. Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan dengan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan intrinsik dinilai secara pribadi oleh karyawan, penghargaan ini berhubungan dengan melaksanakan pekerjaan seperti halnya perasaan prestasi dan pencapaian, sedangkan penghargaan ekstrinsik berhubungan dengan hal di luar pelaksanaan

---

<sup>54</sup> Hadari Nawawi, *op. cit.*, hal, 319

<sup>55</sup> John M. Ivancevich, at al . *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007, hal. 226-227



pekerjaan yang diatur secara eksternal seperti upah dan tunjangan.

- d. Setiap orang memiliki perbedaan dalam hal penghargaan yang diinginkan dan seberapa penting penghargaan tersebut baginya.
- e. Penghargaan ekstrinsik dianggap memuaskan karena jenis penghargaan ini menghasilkan penghargaan lain.

Terdapat beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan penghargaan. Pertama, penghargaan yang tersedia harus cukup untuk memuaskan kebutuhan dasar manusia. Kedua, individu cenderung membandingkan penghargaannya dengan penghargaan orang lain. Ketiga, proses di mana penghargaan didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil.

#### **2.1.5.2. Model Penghargaan**

Terdapat beberapa model dalam penghargaan, yaitu sebagai berikut:

##### **2.1.5.2.1. Penghargaan Ekstrinsik**

Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang datang dari orang lain terhadap orang tersebut.

Adapun jenis-jenis penghargaan ekstrinsik adalah sebagai berikut<sup>56</sup>:

a. Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama. Walaupun masyarakat menyetujui bahwa uang merupakan mekanisme utama untuk memberi penghargaan dan memodifikasi perilaku dalam industri namun sangat sedikit diketahui mekanisme ini bekerja. Beberapa jenis tunjangan tidak sepenuhnya finansial, seperti pusat kebugaran dan perawatan medis, tetapi tunjangan ini juga memberi karyawan penghargaan yang bernilai. Tunjangan finansial utama karyawan mayoritas organisasi adalah rencana pensiun. Tunjangan seperti halnya dana pensiun dan perawatan biaya perawatan di rumah sakit, pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

b. Penghargaan Interpersonal

---

<sup>56</sup> *ibid.*, hal 228

Penghargaan interpersonal adalah status dan pengakuan. Dengan memberi individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang. Akan tetapi, jika rekan kerja tidak menyakini kemampuan seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu tidak mungkin status tersebut bisa ditingkatkan. Dengan meninjau kinerja karyawan, manajer dapat, dalam beberapa situasi, memberikan perubahan pekerjaan untuk memperbaiki status. Manajer dan rekan kerja sama-sama menjalankan peran dalam memberikan status pekerjaan.

c. Promosi

Penghargaan promosi dijadikan usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kriteria yang sering kali digunakan untuk meraih keputusan promosi adalah senioritas. Kinerja, jika diukur dengan akurat sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi promosi.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> *ibid.*, hal. 229

#### 2.1.5.2.2. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang tersebut. Macam-macam penghargaan Intrinsik, adalah sebagai berikut<sup>58</sup>:

a. Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek. Kesempatan yang seperti ini dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih satu tujuan yang menantang. Dalam program penetapan tujuan, bahwa sasaran yang sulit menghasilkan tingkat kinerja individu yang lebih tinggi daripada sasaran yang umum.

Dengan menduduki jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang sebelumnya,

---

<sup>58</sup> *ibid.*, hal. 230

diharapkan karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja.<sup>59</sup>

c. Otonomi (*Autonomy*)

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu.

d. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Yaitu dapat merasakan perkembangan dirinya dan dapat melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, mampu memaksimalkan potensi keterampilan.

### 2.1.5.2.3. Interaksi Penghargaan

Penghargaan intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh yang independen dan menambah motivasi. Pada dasarnya, mengalami kepuasan yang datang dalam diri sendiri akibat melakukan kinerja dikarenakan oleh penghargaan intrinsik. Ketika penghargaan ekstrinsik ditambahkan, perasaan

---

<sup>59</sup> I Komang Ardana, *op. cit.* hal. 110

kepuasan berubah karena kinerja sekarang berhubungan dengan penghargaan ekstrinsik.

#### **2.1.5.2.4. Mengatur Penghargaan**

Terdapat dua pendekatan teoritis dalam mengatur penghargaan, yaitu<sup>60</sup>:

1. *Reinforcement positif*, adalah hubungan antara perilaku dan konsekuensinya. Reinforcement positif merupakan stimulus yang ketika ditambahkan ke dalam situasi, memperkuat kemungkinan respons perilaku. Reinforcement positif dapat menjadi metode yang berguna dalam membentuk perilaku yang diinginkan, pertimbangan lain yang berkenaan dengan jenis jadwal penghargaan yang digunakan.
2. *Modeling*, merupakan suatu metode untuk mengatur penghargaan yang bergantung pada pembelajaran melalui observasi. Seorang karyawan mempelajari perilaku yang diinginkan dengan mengamati bagaimana orang lain diberi penghargaan. Diasumsikan bahwa

---

<sup>60</sup> *ibid.*, hal. 231

perilaku tersebut akan ditiru jika pengamat menangkap suatu hubungan erat antara kinerja dan penghargaan

### **2.1.5.3. Penghargaan Mempengaruhi Perhatian Organisasi**

Penghargaan mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku. Akibatnya, efisiensi dan efektivitas perusahaan atau organisasi terpengaruh. Terdapat tiga perhatian penting organisasi yang dipengaruhi oleh penghargaan, yaitu<sup>61</sup>:

a. *Turn over* (Pergantian) Karyawan dan Ketidakhadiran (Absensi)

Jika dapat mengembangkan sistem penghargaan yang dapat mempertahankan karyawan yang berkinerja terbaik dan membuat karyawan yang berkinerja buruk pergi, efektivitas keseluruhan dari organisasi akan meningkat. Tampak bahwa suatu sistem penghargaan berdasarkan pencapaian dapat mendorong sebagian besar dari karyawan yang memiliki kinerja lebih baik untuk bertahan di organisasi.

Ketidakhadiran merupakan gangguan dan menimbulkan banyak biaya. Masalah ini memerlukan banyak biaya karena

---

<sup>61</sup> *ibid.*, hal. 233

mengurangi output dan masalah ini mengganggu karena menyebabkan jadwal dan program harus dimodifikasi.

b. Kinerja Pekerjaan

Penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi kinerja pekerjaan dan beberapa syarat harus terpenuhi agar penghargaan memotivasi pekerjaan yang baik. Penghargaan harus berhubungan dengan tingkat kinerja pekerjaan yang akan dimotivasi.

c. Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap suatu organisasi melibatkan tiga sikap: (1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, (3) perasaan setia terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan lain. Oleh karena itu, tidak muncul biaya pergantian karyawan yang tinggi.

**2.1.5.4. Sistem Penghargaan yang Inovatif**



Sistem penghargaan dan kesempatan untuk mencapai tujuan perusahaan dianggap sebagai penghargaan oleh sebagian besar karyawan. Adapun sistem penghargaan yang lebih inovatif, yaitu<sup>62</sup>:

- a. Keterampilan karyawan, dalam sistem ini pekerja dibayar berdasarkan pekerjaan mereka. Karyawan dibayar dengan tarif dasar dan karyawan menerima kenaikan ketika keterampilannya berkembang.
- b. Perluasan tingkat, suatu sistem pembayaran yang mengurangi jumlah aktual dari peringkat upah sehingga peringkat gaji menjadi luas dan relatif sedikit. Sistem ini menempatkan penekanan pada jabatan, peringkat, dan deskripsi pekerjaan.
- c. Penghargaan berdasarkan tim, sistem ini berdasarkan tim sesuai pengelompokan di keseluruhan rancangan organisasi. Sistem penghargaan merupakan kombinasi dari gaji dasar individu dan penghargaan kinerja tim.

#### **2.1.5.5. Fungsi Penghargaan**

---

<sup>62</sup> *ibid.*, hal 235

Menurut Porter-Lawler merumuskan fungsi penghargaan dalam memotivasi karyawan adalah sebagai berikut<sup>63</sup>:

- a. Meningkatkan usaha karyawan dalam menghasilkan kinerja melalui peningkatan kepastian bahwa hasil kerja karyawan akan menghasilkan penghargaan dari perusahaan.
- b. Meningkatkan usaha karyawan dalam menghasilkan hasil kerja melalui peningkatan nilai penghargaan sebagai akibat kepuasan karyawan atas penghargaan yang diterima
- c. Meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.1.5.6. Manfaat Penghargaan**

Penghargaan mendorong karyawan untuk mengubah kecenderungan dari semangat untuk memenuhi kepentingan pribadi ke semangat untuk memenuhi tujuan perusahaan. Penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, yaitu (1) memberikan informasi, penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan yang lain serta penghargaan dirancang untuk memusatkan perhatian

---

<sup>63</sup> Mulyadi, *Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal. 358

karyawan terhadap hal yang diharapkan menjadi faktor kunci sukses perusahaan, dan (2) memberikan motivasi, yaitu meningkatkan motivasi karyawan dalam mewujudkan kerja yang baik sehingga membantu karyawan dalam memutuskan untuk mengalokasikan waktu, perhatian dan usaha.<sup>64</sup>

#### **2.1.5.7. Teori Ekspektasi**

Teori ekspektasi merupakan suatu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan lebih termotivasi ketika karyawan-karyawan tersebut mempersepsikan usaha mereka akan menghasilkan kerja yang berhasil dan pada akhirnya, menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan. Dalam lingkungan kerja, karyawan memegang ekspektasi-usaha. Ekspektasi tersebut memberikan karyawan persepsi mengenai kerasnya usaha yang diperlukan untuk mencapai suatu perilaku tertentu dan probabilitas dari mencapai perilaku tersebut. Disamping hal tersebut juga terdapat ekspektansi-hasil, dalam pikiran karyawan, setiap perilaku dihubungkan dengan hasil

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, hal. 362-363

(penghargaan atau hukuman). Terdapat tiga istilah untuk lebih memahami teori ekpektasi, antara lain<sup>65</sup>:

a. Hasil Tingkat Pertama dan Tingkat Kedua

Hasil tingkat pertama yang dihasilkan dari perilaku adalah hasil yang dihubungkan dengan dilakukannya pekerjaan itu sendiri dan mencakup absensi, perputaran karyawan. Sedangkan hasil tingkat kedua adalah peristiwa (penghargaan dan hukuman) yang mungkin diakibatkan dari pekerjaan itu sendiri, seperti kenaikan gaji, penerimaan atau penolakan kelompok, promosi dan pemecatan.

b. Instrumentalitas

Instrumentalitas adalah persepsi seorang individu bahwa hasil pekerjaan tingkat pertama berhubungan dengan hasil tingkat kedua. Instrumentalitas dapat menjadi negative, menyatakan bahwa perolehan dari hasil tingkat kedua lebih tidak mungkin jika hasil tingkat pertama muncul, atau positif, menyatakan bahwa hasil tingkat kedua lebih mungkin jika hasil kerja telah diraih.

---

<sup>65</sup> John M. Ivancevich, at al. *op. cit.*, hal 156

c. Valensi

Valensi merujuk pada preferensi dari sisi individu. Sebagai contoh, seseorang mungkin akan lebih menyukai kenaikan sebesar daripada relokasi ke suatu fasilitas yang baru. Sebuah hasil berinteraksi secara positif jika disukai dan berinteraksi negative ketika tidak disukai. Oleh karena itu, mungkin seseorang lebih suka menjadi karyawan yang mencapai kerja baik karena merasa akan memberikannya kenaikan gaji yang diinginkan.

## **2.1.6. Loyalitas**

### **2.1.6.1. Pengertian Loyalitas**

Menurut pendapat Richard Coughlan mengenai loyalitas karyawan, bahwa loyalitas merupakan tindak etis seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan dan bersosialisasi atau berinteraksi dengan rekan kerja. Dan menurut pendapat Jasna Auer Antoncic, mengatakan bahwa loyalitas adalah apabila karyawan memiliki kesadaran dan tanpa paksaan untuk

berkomitmen menjalankan tanggung jawab dan berupaya memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.<sup>66</sup>

Siswanto menyebutkan beberapa aspek loyalitas yang menitikberatkan terhadap sesuatu yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain: taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki. Aspek-aspek loyalitas tersebut, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam proses bekerja tersebut sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, bertanggung jawab dan sikap kerja yang positif.<sup>67</sup>

Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat antara karyawan dan perusahaannya. Gilbert menyatakan bahwa loyalitas merupakan sikap saling mengenal antaranggota dalam perusahaan, perasaan memiliki yang kuat, memiliki rekan kerja yang banyak dalam perusahaan, dan lebih luas lagi di luar perusahaan terdapatnya hubungan pribadi selama mereka

---

<sup>66</sup> Rio Marpaung dan Marina Krisna, "Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan di PT Riau Andalan Pulp and Paper Bisnis Unit Riau Fiber" *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 10 Nomor 3, September 2012, hal. 685

<sup>67</sup> Rukmi Tien Matiwi, at. al "Faktor-faktor Penentu yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan" *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Vol. 13, No. 1, Juni 2012, hal. 44

menjalani pekerjaan. Sedangkan loyalitas kerja, menurut Steers & Porter, akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga karyawan tetap bertahan dalam suatu perusahaan. Yuliandri menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan. Anaroga (yang dikutip oleh Sasmitaningrum) mengemukakan terdapat beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu: a) meningkatkan hubungan yang erat antarkaryawan, b) saling keterbukaan dalam hubungan kerja, c) saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan, d) memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai mitra kerja, f) pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan.<sup>68</sup>

Menurut Sudimin, loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan. Sedangkan loyalitas menurut Sondang P. Siagian, adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak

---

<sup>68</sup> *Ibid*, hal. 45

pindah ke perusahaan lain. Robbins berpendapat loyalitas yaitu keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Menurut Hasibuan kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan atau organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.<sup>69</sup>

Semakin banyak pemberi kerja yang menemukan bahwa pasar buruh yang ketat, perputaran karyawan muncul lebih sering ketika loyalitas karyawan rendah yang kemudian menegaskan pentingnya sebuah angkatan kerja yang loyal dan berkomitmen.<sup>70</sup>

#### **2.1.6.2. Sikap Kerja**

Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan spesifik pada respon seseorang terhadap objek maupun situasi yang berhubungan. Salah satu teori menyatakan bahwa orang “ mencari kesesuaian antara keyakinan dan perasaan mereka terhadap objek dan menyatakan bahwa modifikasi sikap dapat dilakukan dengan mengubah sisi perasaan atau keyakinan.”<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Kusdi Rahardjo, at al. “Pengaruh Insentif terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. SIER Surabaya)” Jurnal Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, hal. 4

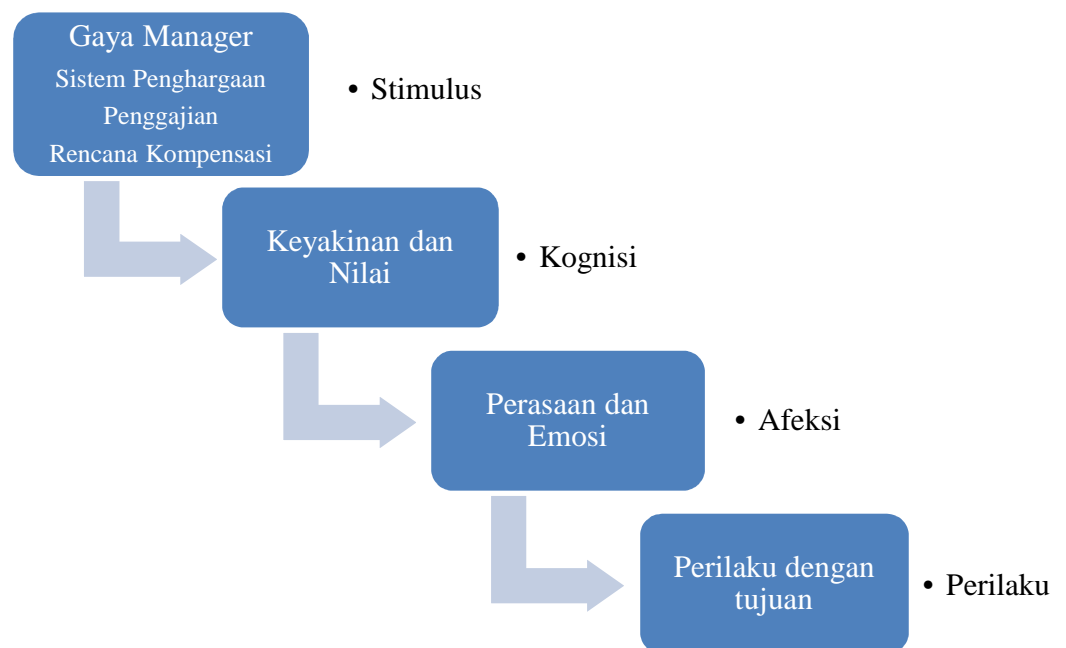
<sup>70</sup> Robert L. Malthis dan John H. Jackson, *op. cit.*, hal. 121

<sup>71</sup> Ivancevich, John M. at al. *loc. cit.*, hal. 87



**Gambar 2.1 Tiga Komponen dari Sikap:**

**Kognisi, Afeksi dan Perilaku**



Gambar 2.1 mengilustrasikan sikap manager dalam mempengaruhi tiga komponen sikap. Stimulus ini memicu kognisi, afeksi dan respons perilaku. Yang pada intinya stimulus menghasilkan pembentukan sikap yang kemudian mengarah pada satu atau lebih respons. Teori komponen kognisi, afeksi dan perilaku sebagai determinan dari sikap memiliki implikasi penting bagi manager bahwa harus mampu menunjukkan bahwa dalam

memberikan kontribusi kepada perusahaan sisi positif melebihi sisi negatifnya.<sup>72</sup>

### 2.1.6.3. Faktor-faktor Loyalitas

Timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

(1) karakteristik pribadi, meliputi: usia, masa kerja, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian; (2) karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas; (c) karakteristik desain perusahaan, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, menunjukkan sikap tanggungjawab terhadap perusahaan; (d) pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.<sup>73</sup>

Terdapat beberapa aspek yang menitikberatkan aspek loyalitas perusahaan, antara lain: (1) kesetiaan: dorongan yang

---

<sup>72</sup> *ibid.*, hal. 89

<sup>73</sup> Rukmi Tien Martiwi at al., *op.cit.*, hal. 45

kuat untuk tetap bergabung dengan perusahaan, (2) komitmen: berkeinginan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan perusahaan, (3) tingkat kepercayaan: kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan.<sup>74</sup>

#### **2.1.6.4. Indikasi Turunnya Loyalitas**

Sebab-sebab turunnya loyalitas dan sikap kerja itu dikarenakan sebab-sebab tertentu misalnya, upah yang diterima karyawan tidak sesuai dengan pekerjaannya, ketidaksesuaiannya dengan perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan. Pada prinsipnya turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Sumber ketidakpuasan dapat bersifat material dan non material, yang bersifat material antara lain: rendahnya gaji yang diterima, kesejahteraan karyawan kurang. Sedangkan yang non material antara lain: penghargaan sebagai manusia, adanya ketidakadilan dalam perusahaan.

---

<sup>74</sup> Dewi Iqlima Sari dan Endang Widyastuti, "Loyalitas Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3)" Jurnal Psikologi, Universitas Setia Budi, hal. 3

Indikasi-indikasi turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan antara lain:

1. Turun/ rendahnya produktivitas kerja.

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur dengan waktu sebelumnya, dan produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja

2. Tingkat absensi yang naik.

Jika loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja. Jika terdapat gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi.

Keluar dan masuknya karyawan yang meningkat disebabkan tidak nyamannya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk hal itu karyawan berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Kegelisahan karyawan.

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan, maka perusahaan harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk

ketidak terangan dalam bekerja, dan ketidakadilan dalam perusahaan.

5. Tuntutan yang sering terjadi.

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan dan pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

6. Pemogokan.

Suatu perusahaan jika karyawannya tidak merasa nyaman, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja.<sup>75</sup>

Menurut Pambudi, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi perusahaan. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Terdapat tiga faktor yang menjadi tolok ukur

---

<sup>75</sup> file:///D:/Assigment/Proposal%20Skripsi/loyalitas-dan-sikap-kerja-karyawan.html

sumber daya manusia mempunyai loyalitas atau komitmen, yaitu<sup>76</sup>:

- a. Karyawan tersebut memiliki komitmen di perusahaan tersebut
- b. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan nasabah yang menguntungkan bagi perusahaannya
- c. Karyawan mempromosikan perusahaannya baik dari segi produk, pelayanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kinerja karyawan sebenarnya sudah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Aba Yazid dalam judul skripsinya “ Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo”. Penelitian ini termasuk penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang menekankan analisisnya pada data-data numerial (angka) yang diolah dengan metode statistika. Adapun jenis penelitian yang digunakan Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif

---

<sup>76</sup> Eddy M. Sutanto, at al. “Analisis Pemotivasian dan Loyalitas Karyawan Bagian Pemasaran PT. Palma Sentosa di Palangka Raya”, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 1, No. 2, Oktober 2010,

yang bersifat *ex post facto* yakni mempelajari fakta-fakta yang sudah ada. Prosesnya berupa mendeskripsikan dengan cara menginterpretasikan data yang telah diolah. Data yang digunakan dalam penelitian tersebut merupakan data time series (runtut waktu) selama tahun 2008 bulan Januari s/d Desember dari 10 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut, gaji dan insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dari hasil analisis regresi dengan menggunakan data asli diperoleh bahwa nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> sebesar 0,96. ini mengindikasikan bahwa variabel gaji dan insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 96 %, sedangkan 4% lainnya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain.<sup>77</sup>

Berikutnya penelitian oleh Ni Made Maharani Dwi Ratnasari dkk dalam Jurnal yang berjudul “Pengaruh Insentif terhadap Loyalitas Karyawan Studi pada Karyawan Tetap PT. SIER (Persero) Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan latar belakang untuk mencapai tujuan awal penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap loyalitas karyawan. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif untuk menganalisis data (mendeskripsikan) dan analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini

---

<sup>77</sup>Aba Yazid, *Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009, hal. 1

adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara insentif terhadap loyalitas karyawan PT. SIER (Persero). Faktor yang dominan mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu insentif maateriil sebesar 0,696 kemudian insentif non materiil sebesar 0,523.<sup>78</sup>

Ketiga hasil penelitian yang dilakukan oleh Khafidullah Amin pada skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan, Keandalan dan Efisiensi Terhadap Loyalitas Nasabah pada Bank BPR Nusamba Cepiring Kas Weleri”. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dan merupakan penelitian sampel. Sampel yang digunakan adalah 100 nasabah dari 2.209 nasabah pada Bank BPR Nusamba Cepiring Kas Weleri. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan, keandalan dan efisiensi terhadap keloalitan nasabah Bank BPR Nusamba Cepiring Kas Weleri.<sup>79</sup>

Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, yaitu variabel, teknik analisis dan obyek penelitian serta teori dalam penelitian. Perusahaan yang digunakan dalam penelitian adalah Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang dengan responden semua karyawan Bank BTN Syari'ah Cabang Semarang . Penelitian ini menggunakan tiga variabel atau konsep yang diyakini sebagai sumber yang melandasi seperangkat variabel nyata

---

<sup>78</sup> Ni Made Dwi Ratna Maharani at al. “Pengaruh Insentif terhadap Loyalitas Karyawan Studi pada Karyawan Tetap PT. SIER (Persero) Surabaya” Universitas Brawijaya, 2011, hal. 1

<sup>79</sup> Khafidullah Amin, *Pengaruh Kepuasan, Keandalan dan Efisiensi Terhadap Loyalitas Nasabah pada Bank BPR Nusamba Cepiring Kas Weleri*, Universitas Negeri Semarang, 2011, hal. 1



atau menggunakan salah satu faktor dominan dalam kriteria loyalitas yaitu gaji, insentif dan penghargaan. Adapun penelitian ini berusaha menganalisis pengaruh gaji, insentif dan penghargaan terhadap loyalitas kerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

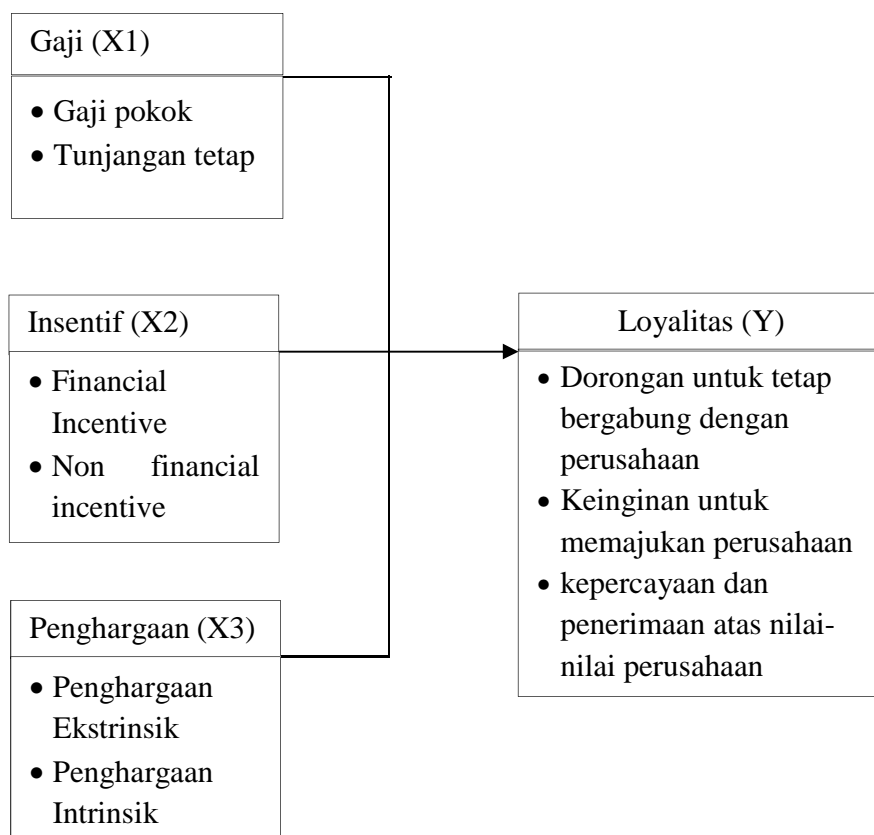
Kerangka pemikiran atau kerangka teoritis adalah sebuah model konseptual mengenai bagaimana seseorang berteori mengenai hubungan-hubungan antara beberapa faktor atau konsep untuk menjawab masalah penelitian. Maka dapat diartikan bahwa kerangka pemikiran merupakan suatu pola pikir atau langkah-langkah berpikir secara teoritis yang dibuat peneliti untuk menjawab masalah penelitian yang umumnya berbentuk kalimat pertanyaan.<sup>80</sup>

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pikir yang dapat menjadi pedoman dalam penulisan yang pada akhirnya dapat diketahui variabel mana yang dominan untuk mempertahankan loyalitas karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Semarang. Model konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran teoritik dijelaskan pada gambar 2.2

---

<sup>80</sup> Zulganef, *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, hal. 52

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritik



## 2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan atau jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran.<sup>81</sup> Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.<sup>82</sup>

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaji terhadap loyalitas karyawan
- b. Ada pengaruh positif dan signifikan antara insentif terhadap loyalitas karyawan
- c. Ada pengaruh positif dan signifikan antara penghargaan terhadap loyalitas karyawan
- d. Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaji, insentif dan penghargaan terhadap loyalita karyawan.

---

<sup>81</sup> *ibid.*, hal. 46

<sup>82</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2007, hal. 96