

BAB II

LANDASAN TEORI

Teori dalam penelitian ini yang dipandang sebagai grand teori adalah faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan institusi tempat mereka bekerja antara lain adalah karakteristik pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang diterima, motivasi kerja yang merupakan karakteristik pribadi dan spiritualitas di tempat kerja.

Faktor-faktor ini telah terbukti berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sebagaimana telah diuraikan dalam bab pendahuluan. Loyalitas karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh motivasi kerja, kompensasi, manajemen karir dan tekanan kerja, baik secara parsial maupun simultan.¹ Sementara penelitian Aminah menyimpulkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.² Guna memperjelas dan mempertajam variabel-variabel yang hendak diteliti perlu ditelaah lebih lanjut.

A. Spiritualitas di Tempat Kerja (*Workplace spirituality*)

1. Pengertian Spiritualitas di Tempat Kerja

Dalam memahami tentang Spiritualitas di tempat kerja sama sekali *tidak* terkait dengan praktik-praktik religius yang terorganisasi. Organisasi atau lembaga seperti BMT tidak memaksakan praktik-praktik keagamaan dengan paham tertentu. Oleh karena itu dalam hal ini spiritual di tempat kerja bukan tentang Tuhan atau teologi. Spiritualitas di tempat kerja (*Workplace spirituality*) menyadari bahwa manusia memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas.

¹ Rukmini tien martiwi, *et. al, Op.Cit.* hlm. 51

² Aminah, *Op.Cit.*, hlm 8

Pertumbuhan suasana kehidupan batin kaitannya tentang pekerjaan yang ditekuni inilah (*Workplace spirituality*). Menurut Robbins Organisasi-organisasi yang mendukung kultur spiritual mengakui bahwa manusia memiliki pikiran dan jiwa, berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, dan hasrat untuk berhubungan dengan orang lain, serta menjadi bagian dari sebuah komunitas.³

Berdasarkan pengertian diatas karyawan yang bekerja disuatu lembaga memiliki kehidupan batiniyah yang terus tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan yang ia tekuni kemudian melahirkan semangat yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan yang lain. Spiritualitas ditempat kerja tidak semata-mata berhubungan dengan pekerjaan mereka, tetapi juga spirit menjadi bagian dari sebuah komunitas yang bisa menjadi rasa kebanggaan dalam hidupnya. Setiap karyawan yang bekerja dimana saja menurut Robbins tidak pernah bisa melepaskan diri dari kehidupan batin mereka.⁴ Dari pendapat ini, maka persoalan spiritualitas ditempat kerja tidak dapat diabaikan karena keberadaannya sangat penting sebagai energi yang menggerakkan seorang karyawan untuk bersemangat dalam bekerja karena ada tujuan yang ingin di wujudkan yang tumbuh dalam kehidupan batin.

Pengertian di atas pada intinya adalah suasana batin yang menumbuhkan energi untuk lebih bersemangat dalam bekerja karena ada tujuan yang ingin dicapai. Energi semangat dalam diri seseorang bisa tumbuh diberbagai pandangan hidup dengan latar belakang agama yang berbeda-beda sehingga menjadikan dunia usaha tempat mereka bekerja menjadi maju dan berkembang. Dalam konteks BMT, tentu latar belakang keagamaan yang menjadi pandangan hidup karyawan adalah syariat islam yang di dalamnya mengajarkan *fastabiqul khairat*, mendorong menggunakan akal pikiran dengan prinsip bekerja sebagai ibadah guna mencari ridho Allah SWT. Nilai-nilai religius inilah yang

³Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta 2011, hlm. 282

⁴*Ibid*, hlm. 283

kemudian terinternalisasi dalam diri karyawan sehingga menjadi energi semangat untuk bekerja sebagai bentuk ibadah guna mencari ridho Allah SWT. Dengan demikian spiritualitas di tempat kerja dalam konteks karyawan BMT dilatarbelakangi oleh nilai-nilai religius yang telah mendarah daging dalam kehidupan karyawan di tempat kerja.

Sebagai konsep baru, banyak pihak yang beranggapan *workplace spirituality* adalah pengelolaan agama. Hal ini dikarenakan kata spiritualitas sangat berkaitan erat dengan makna Ketuhanan, dengan kajian teologi dan filsafat, dengan psikologi agama, dan dengan konsep mengenai agama itu sendiri. Setiap agama mengajarkan konsep spiritualitas, namun pembahasan *workplace spirituality* tidak berkaitan dengan suatu agama tertentu, dengan konsep kesalehan, atau dengan pelaksanaan ritual agama tertentu. Walaupun pada akhirnya pelaksanaan di tingkat individu dapat disesuaikan dengan *belief system* atau agama yang dianutnya. Penggunaan istilah spiritual tidak berkaitan dengan agama institusional. Spiritualitas adalah kapasitas bawaan dari otak manusia, spiritualitas berdasarkan struktur-struktur dari dalam otak yang memberi kita kemampuan dasar untuk membentuk makna, nilai dan keyakinan. Spiritualitas bersifat prakultural dan lebih primer dibandingkan dengan agama. Karena kita punya kecerdasan spirituellah, umat manusia kemudian menganut dan menjalankan sistem keagamaan sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh spiritualitas.⁵

Sejalan dengan pembahasan di atas spiritualitas sebagai kecerdasan bawaan dapat tumbuh dan berkembang melalui respon terhadap agama yang berkaitan dengan arti pentingnya bekerja. Dalam kontek syariat islam banyak nash-nash yang kental dengan spiritualitas ditempat kerja. Hal ini sebagaimana perintah Allah SWT agar manusia bekerja, beramal

⁵Amalia& Yunizar, *Perilaku dan Spiritualitas di Tempat Kerja*, FK Ekonomi Universitas Pajajaran, Bandung, 2012, hlm.3

karena dengan bekerja itulah Allah SWT memberikan rizki untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Berikut firman Allah SWT:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”(Q.S At Taubah : 105).

Jadi bekerja adalah perintah Allah SWT agar manusia bisa memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya. Hal ini yang kemudian bisa merangsang tumbuhnya energi spiritualitas sebagai faktor bawaan dalam diri setiap manusia. Firman Allah SWT yang senada adalah sebagai berikut:

اِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْاَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللّٰهِ
وَادْكُرُوا اللّٰهَ كَثِيْرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (Q.S. Jumuah: 10).

Melengkapi aspek agama yang merangsang tumbuh kembangnya faktor bawaan manusia tentang spiritualitas adalah sabda Rasulullah SAW sebagai berikut:

اِحْرَصْ عَلٰى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِاللّٰهِ وَلَا تَعْجِزْ

Artinya: “Bersemangatlah melakukan hal yang bermanfaat untukmu dan meminta tolonglah pada Allah, serta janganlah engkau malas” (HR. Muslim no. 2664).

Dalam hadist di atas secara tegas melarang kepada manusia muslim maupun muslimat untuk bermalas-malas. Secara lebih ekstrim dapat

dinyatakan bahwa sifat malas adalah musuh setiap muslim. Dengan demikian spiritualitas di tempat kerja sangat selaras dengan ajaran islam.

Sehubungan dengan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa spiritualitas memberikan nilai-nilai yang dapat dipahami dan dipegang bersama (contoh: kejujuran, integritas), dan agama memberikan jalan untuk pelaksanaannya di tingkat individu sesuai dengan ajarannya masing-masing.

Khusus di dunia bisnis spiritualitas harus mendorong lahirnya generasi ketiga. Generasi pertama disebut sebagai generasi pra-spiritualitas, yaitu generasi yang percaya bahwa bisnis semata-mata hanya untuk mencari keuntungan. Oleh karena itu, bisnis tidak bersinggungan dan harus dijauhkan dari spiritualitas. Generasi kedua adalah generasi spiritualitas pertama. Generasi yang berusaha menyatukan bisnis dan spiritualitas. Spiritualitas telah diterima dan dalam praktiknya generasi ini telah menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana bagi karyawan untuk beribadah, menyelenggarakan acara keagamaan, menyelenggarakan pelatihan kecerdasan spiritual, dan melaksanakan *Corporate Social Responsibility*.

Spiritualitas dan agama telah hadir di tempat kerja. Masalah yang kemudian muncul adalah generasi kedua hanya menghadirkan spiritualitas, namun tidak menyatukan spiritualitas dengan bisnis. menyebut perusahaan seperti ini sebagai perusahaan agamis, bukan perusahaan spiritual, karena spiritualitas dan agama hanya hadir dalam bentuk fisik, dan sekularisasi bisnis masih tetap berlangsung. Generasi ketiga adalah generasi yang ditunggu. Inilah generasi yang sepenuhnya memahami arti membawa spiritualitas ke ruang kerja. Generasi ini tidak hanya menghadirkan spiritualitas, namun menerapkan nilai-nilai spiritualitas dalam setiap praktik bisnisnya. Generasi ini memberikan makna yang mendalam kepada pekerjaan, seperti memahami nilai bahwa perusahaan ada untuk memberikan kontribusi bagi kemanusiaan sehingga dalam praktiknya perusahaan tidak merusak alam, tidak melakukan

korupsi dan penyelewengan, dan berkomitmen memberikan nilai tambah pada kehidupan orang lain.⁶

Pembahasan spiritualitas telah mengalami perkembangan sehingga pemahamannya pun harus sejalan dengan dinamika pemahaman spiritualitas di tempat kerja. Dalam hal ini spiritualitas dipahami sebagai nilai-nilai yang diterapkan dalam setiap praktek bisnis termasuk lembaga koperasi. Secara singkat, generasi pertama hanya mengajukan pertanyaan "apa", generasi kedua mengajukan pertanyaan "mengapa".

Ada tiga dimensi utama *workplace spirituality*, yaitu *purpose in one's work* atau "meaningful work", *having a "sense of community"*, dan *being in "alignment with the organizations values" and mission*. Masing-masing dimensi tersebut mewakili tiga level dari *workplace spirituality*, yaitu *individual level*, *group level*, dan *organizational level*.⁷

Meaningful work mewakili level individu. Hal ini adalah aspek fundamental dari *workplace spirituality*, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. Dimensi ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdalamnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain. Bagaimanapun juga, spiritualitas melihat pekerjaan tidak hanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menantang, tapi juga tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan terdalam, menghidupkan mimpi seseorang, memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan memberikan kontribusi pada orang lain.⁸

Sense of community mewakili level kelompok. Dimensi ini merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. Pada level ini spiritualitas terdiri

⁶*Ibid*

⁷*Ibid*

⁸*Ibid*

dari hubungan mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antar manusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayoman.

Aspek fundamental yang ketiga adalah alignment with organizational values yang mewakili level organisasi. Aspek ketiga ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain.⁹

Berdasarkan deskripsi tentang spiritualitas di tempat kerja terdapat berbagai unsur yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi spiritualitas ditempat kerja, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Guna meningkatkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan upaya peningkatan spiritualias di tempat kerja karyawan. Spiritualitas di tempat kerja dalam penelitian ini terbatas pada level individu. Indikatornya adalah : (1) mencintai, menikmati pekerjaan, (2) bersemangat, (3) pekerjaan berhubungan dengan kehidupan karyawan, (4) berusaha untuk masuk kerja, (5) pekerjaan memiliki manfaat sosial, dan (6) pekerjaan bermakna dalam dirinya.¹⁰

2. Karakteristik BMT Spiritual

Konsep spiritualitas ditempat kerja berkaitan dengan nilai, etika, keseimbangan kerja dan kepemimpinan. BMT dapat dipandang sebagai organisasi yang bersendikan nilai-nilai syariah atau nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu sebagai organisasi spiritual ingin menolong orang untuk mengembangkan suasana batin guna mencapai potensi secara maksimal. Organisasi apapun yang peduli dengan spiritualitas akan lebih

⁹*Ibid*, hlm.4

¹⁰*Ibid*

memungkinkan secara langsung menghadapi masalah yang terjadi karena konflik kerja atau konflik dalam kehidupan. Dengan kata lain permasalahan yang dihadapi karyawan lembaga atau organisasi tempat karyawan bekerja akan berusaha untuk mengatasinya.

Menurut Robbins karakteristik organisasi atau lembaga yang peduli spiritualitas telah diidentifikasi menjadi lima karakteristik, yaitu :

- a. Kesadaran akan tujuan yang kuat
- b. Fokus terhadap pengembangan individual
- c. Kepercayaan dan respek
- d. Praktek kerja yang manusiawi
- e. Toleransi terhadap ekspresi karyawan¹¹

Kesadaran akan tujuan yang kuat adalah kondisi kejiwaan atau kondisi batiniah yang mengarah pada satu tujuan yang diyakini penting dan bermakna dalam kehidupannya sehingga tidak dapat digoyahkan keuntungan apapun yang bukan nilai utama. Karakteristik fokus terhadap pengembangan individual merupakan organisasi spiritual yang menyadari nilai dan makna setiap manusia untuk terus belajar dan tumbuh. Kepercayaan dan respek dicirikan oleh tumbuhnya sikap saling percaya, jujur, dan terbuka. Organisasi spiritual selalu menerapkan praktek kerja yang manusiawi dan toleran terhadap ekspresi karyawan. Karyawan diberikan ruang untuk menjadi diri mereka sendiri

3. Faktor-faktor spiritualitas di tempat kerja

- a. Pikiran dan perasaan

Dalam diri setiap manusia terdapat pikiran dan perasaan yang tumbuh dan berkembang bersama lingkungannya. Setiap karyawan yang menggeluti pekerjaannya pikiran dan perasaannya akan terus tumbuh seiring dengan pekerjaan yang dilakukan setiap hari. Kondisi inilah yang menjadi faktor munculnya spiritualitas di tempat kerja

¹¹*Ibid*, hlm. 284

intensitas spiritualitas ditempat kerja antara karyawan satu dengan yang lain tidaklah sama.

b. Pekerjaan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan

Pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Jenis pekerjaan yang sama dalam lembaga yang berbeda atau organisasi yang berbeda karakteristiknya akan berbeda pula. Karakteristik pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik kejiwaan seseorang akan melahirkan energi spiritualitas ditempat kerja. Dengan kata lain faktor pekerjaan ikut menentukan intensitas spiritualitas karyawan di tempat kerja.

c. Komunitas

Faktor komunitas sangat berpengaruh terhadap intensitas spiritualitas ditempat kerja. Seorang karyawan yang berada di dalam komunitas tertentu sangat memungkinkan meningkatkan spiritualitasnya dan memungkinkan pula menurunkan spiritualitas ditempat kerja. Setiap manusia tidak bisa lepas dari kehidupan batiniah dan suasana yang berhubungan dengan kehidupan batiniah dalam hal ini komunitas dimana individu berada.

d. Ekonomi

Ekonomi adalah bidang kehidupan yang digeluti oleh setiap manusia. Kebutuhan ekonomi merupakan kebutuhan dasar yang menyangkut mati hidupnya manusia. Sejalan dengan penalaran ini maka faktor ekonomi menentukan sekali terhadap intensitas manusia pada aspek spiritualitasnya. Sebagai karyawan, maka intensitas spiritualitas di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh faktor ekonomi. Bahkan faktor ekonomi dapat dikatakan mempunyai peranan cukup besar dalam meningkatkan spiritualitas karyawan di tempat kerja. Ekonomi sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup setiap manusia,

dan setiap manusia ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, sehingga hal ini menimbulkan adanya Spiritualitas di tempat kerja.¹²

4. Peningkatan Spiritualitas di Tempat Kerja

Peningkatan spritualitas di tempar kerja menurut Jurnal *Business Intelligence* melaporkan bahwa 85 persen responden menjawab bahwa spiritualitas pemimpin mempengaruhi tempat kerja mereka. Terdapat tiga pendekatan untuk mengukur spiritualitas di tempat kerja, yaitu sebagai berikut:¹³

a. Pendekatan Misi Tuhan

Dalam pendekatan ini organisasi mendedikasikan waktu dan sumber daya untuk membawa spiritualitas yang berpusat pada Allah SWT ke tempat kerja. Tempat kerja merupakan tempat untuk meningkatkan dan menyebarkan keimanan dan ketaqwaan. Organisasi secara aktif melakukan pengajian, membantu orang-orang yang kurang mampu, membangun sekolah agama, dan mempromosikan nilai-nilai agama dalam bisnis. Organisasi yang berpusat pada Tuhan lainnya mensponsori dalam menggelorakan amal sholeh dalam berbagai forum pertemuan karyawan. Dengan demikian maka spritualitas di tempat kerja akan tumbuh subur.

b. Pendekatan Etis

Pendekatan etis terhadap spiritualitas berpusat pada nilai-nilai, mengeksplorasi hal-hal yang mendorong praktik bisnis saat ini, seperti efisiensi, Kompetisi antar karyawan dan kekayaan materi, serta menumbuhkan hal-hal yang sering diabaikan, seperti kejujuran, keadilan, rasa hormat dan kasih sayang dalam dunia kerja. Pendekatan etis juga berfokus pada pemupukan nilai-nilai yang menginspirasi kita untuk berakhlak mulia dalam pekerjaan dan profesi kita. Penerapan pendekatan etis dilakukan

¹² *Ibid*, hlm : 285.

¹³ <http://manajemen-sdm.com/budaya-organisasi/mengusung-spiritualitas-di-tempat-kerja/>

dengan inisiatif untuk menghadapi tantangan etis seperti keadilan, perlindungan hak asasi manusia dan pelestarian lingkungan. Pendekatan etis ini dalam konteks ekonomi Islam harus mengacu pada akhlakul karimah. Akhlakul karimah sebagai prioritas dalam membangun ekonomi keberhasilannya telah ditunjukkan dalam sejarah yang merubah masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat madani.

c. Pendekatan Eksistensial

Pendekatan ke pusat spiritualitas terdapat di tempat kerja dengan cara menemukan makna dalam pekerjaan dan karir. Pekerjaan bukan suatu dunia lain yang membelah kehidupan karyawan melainkan suatu aktifitas yang terintegrasi dengan kehidupan secara menyeluruh yang dialami oleh karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan dan organisasi didorong untuk mengeksplorasi dan menemukan hal-hal yang berarti dalam pekerjaannya hingga seseorang merasakan bahwa bekerja adalah ibadah, yang merupakan pencapaian dari tujuan dan makna hidup. Mengusung spiritualitas di tempat kerja, dengan demikian, akan menjadi suatu jalan bagi karyawan dan organisasi untuk dapat menerapkan nilai-nilai mulia, seperti kejujuran, integritas, anti-korupsi, keadilan, keseimbangan, pengabdian, dan penghargaan terhadap orang lain.

5. Konsep Spiritualitas dan indikator-indikatornya.

Berdasarkan pembahasan di atas, dalam penelitian ini menggunakan konsep spiritualitas yang dikemukakan oleh Robbins, bahwa : Spiritualitas di tempat kerja adalah BMT sebagai lembaga tempat karyawan bekerja yang mendukung kultur spiritualitas yaitu karyawan sebagai manusia memiliki pikiran dan jiwa yang berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, serta hasrat untuk berhubungan dengan orang lain, dan menjadi bagian dari sebuah

komunitas.¹⁴ Indikator-indikator yang diukur adalah : (1) mencintai, menikmati pekerjaan, (2) bersemangat, (3) pekerjaan berhubungan dengan kehidupan karyawan, (4) berusaha untuk masuk kerja, (5) pekerjaan memiliki manfaat sosial, dan (6) pekerjaan bermakna dalam dirinya. Indikator ini telah teruji validitas dan reliabilitasnya melalui jurnal penelitian yang dilakukan oleh Amalian dan Yuniar tentang “Perilaku dan Spiritualitas di Tempat Kerja”.¹⁵

Indikator tersebut dapat dipertegas bahwa energi spiritualitas yang tumbuh di tempat kerja dapat melahirkan perasaan cinta terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Demikian pula spiritualitas itu sendiri menjadikan karyawan merasa menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kondisi kejiwaan yang tumbuh berkembang energi spiritualitas menjadikan ia bersemangat dan menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan berhubungan dengan kehidupannya. Spirit karyawan dalam bekerja juga memunculkan kesadaran bahwa pekerjaan memiliki manfaat sosial, dan bermakna dalam dirinya.

B. Kompensasi

Karyawan dalam lembaga manapun merreka bekerja terdorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Dalam upaya pemenuhan kebutuhan inilah yang harus dipenuhi secara layak melalui upah atau kompensasi yang diberikan oleh lembaga atau perusahaan dalam hal ini BMT Kabupaten Pati. Konsep tentang kompensasi atau upah adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi.¹⁶

Dalam merumuskan sistem pemberian kompensasi yang adil, manajemen perlu melakukan “evaluasi pekerjaan”. Dengan evaluasi, manajemen berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan

¹⁴*ibid*, hlm : 282.

¹⁵Amalia dan Yuniar. *Opcit*.

¹⁶Rivai, Vetsal. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, hal 35

karyawan (ketrampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya) untuk menetapkan kinerja minimum dan merubah ukuran dalam satuan uang. Upah atau kompensasi juga merupakan pendorong utama karyawan untuk bekerja, karena dengan kompensasi berupa Financial para karyawan adapat memenuhi kebutuhan mereka. Sehingga dengan adanya kompensasi atau upah berpengaruh terhadap loyalitas karyawan kepada perusahaan atau BMT tempat mereka bekerja.

Kompensasi dipandang sebagai salah satu faktor SDM yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi antara lain untuk menghargai kinerja karyawan. Ada macam-macam timbal balik harapan antara perusahaan pemberi kompensasi dengan karyawan yang menerimanya yakni tujuan seorang pekerja bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi dan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasinya.¹⁷ Dengan adanya kompensasi atau upah karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya, akibatnya akan menumbuhkan perilaku loyal terhadap perusahaan.

Kompensasi atau upah dapat berbeda-beda meskipun dua atau beberapa karyawan mempunyai jabatan yang sama. Hal ini disebabkan prestasi yang mereka capai satu dengan yang lain tidak sama. Dengan demikian konsep dalam merumuskan besarnya kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa atau kontribusinya terhadap perusahaan dalam hal ini BMT.¹⁸ Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan kepada karyawan karena karyawan telah memberikan kontribusi kepada perusahaan. Kompensasi diharapkan mencukupi kebutuhan, sesuai harapan layak dan adil.¹⁹

¹⁷ Yudi Supiyanto, *Op.Cit*, hl. 120

¹⁸ Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia Edisi 4*, Yogyakarta, Fk. Ekonomi UGM, 2002, hl. 161.

¹⁹ Rukmi Tien Martiwi, *et. al, Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2005, hlm. 45

Persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis, mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Oleh karena itu perusahaan harus mampu bersaing. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk bersaing adalah kompensasi. Batasan kompensasi dapat dinyatakan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi adalah ganti rugi, imbalan yang diberikan kepada karyawan, dapat berupa uang ataupun bukan uang.²⁰ Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan/ ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi juga diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.²¹ Sementara menurut Henry Simamora bahwa kompensasi dapat berupa gaji atau upah, insentif, fasilitas dan tunjangan.

Gaji dan upah merupakan hak yang harus diterima oleh karyawan sebagai kompensasinya terhadap perusahaan. Insentif adalah tambahan dari kompensasi di luar gaji dan upah yang juga diberikan oleh perusahaan. Fasilitas juga sebagai kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan sekaligus mendorong karyawan agar lebih semangat untuk bekerja. Sedangkan tunjangan juga menjadi bentuk kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kebijakan yang dilakukan kepada semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.²²

²⁰Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 1991), hlm. 758.

²¹Ninuk Muljani, *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, (September 2002), hlm. 1.

²² Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, YPPKN, 2009, hlm. 208.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas adalah bahwa kompensasi diartikan sebagai sejumlah imbalan atau balas jasa yang diperoleh karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tersebut atas apa yang telah dikerjakannya, imbalan tersebut dapat berupa imbalan finansial maupun imbalan non finansial sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Imbalan yang diberikan kepada karyawan hendaknya sesuai dengan kebutuhan hidup si karyawan dan adil, agar karyawan tersebut loyal dan betah bekerja dan tidak pernah berfikir untuk mencari pekerjaan lain, dan berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerjanya agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi.

Di dalam Islam, kompensasi haruslah diberikan kepada karyawan sebagai imbalan yang telah dijanjikan oleh para pemberi kerja, pemberi kerja akan mendapatkan hasil dari pekerjaan yang telah selesai dikerjakan sedangkan pekerja akan mendapatkan upah atau kompensasi dari tenaga yang telah dikeluarkannya. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW: *“Siapa yang mempekerjakan karyawan, wajiblah memberikan upahnya”*.²³

Allah SWT telah menegaskan tentang imbalan ini dalam Qur'an surah At-Taubah ayat 105, surah An-Nahl ayat 97 dan surah Al-Kahfi ayat 30.

Artinya: *“Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan.”* (At Taubah : 105).²⁴

Berdasarkan ayat ini, maka bekerja merupakan perintah Allah SWT, oleh karena itu, orang yang malas bekerja dapat dimaknai sebagai orang yang malas untuk melaksanakan perintah Allah SWT. Ayat yang senada juga dapat dikemukakan seperti di bawah ini.

Artinya : *“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan*

²³Muhammad bin Ismail Ab 'Abdillah al-Bukhari al-Ja'f, cet. 3, jilid II, hlm.432.

²⁴Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan* (Semarang : As-Syifa, 1998)

Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik apa yang telah mereka kerjakan.” (An Nahl : 97).²⁵

Artinya :*“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal salehtentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan baik).” (Al Kahfi : 30).²⁶*

Ayat diatas menjelaskan bahwa bekerjalah dengan baik demi dan karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu. Sebutan lain daripada ganjaran adalah imbalan atau upah atau konpensasi.

Berdasarkan tiga ayat diatas, yaitu *At-Taubah* 105, *An-Nahl* 97 dan *Al-Kahfi* 30, maka imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akherat. Tetapi hal yang paling penting, adalah bahwa penekanan kepada akherat itu lebih penting daripada penekanan terhadap dunia (dalam hal ini materi) sebagaimana semangat dan jiwa Al-Qur'an surat *Al-Qashsash* ayat 77.

Surat *At-Taubah* 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling unik dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwa motivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Sebab kalau motivasi bekerja tidak benar, Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.

Lebih jauh Surat *An-Nahl* : 97 menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah / balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi upah dalam Islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal yang menarik dari ayat ini, adalah

²⁵*Ibid.*

²⁶*Ibid.*

balasan Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akherat (dalam bentuk pahala).

Sementara itu, Surat *Al-Kahfi* : 30 menegaskan bahwa balasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan manusia, pasti Allah balas dengan adil. Allah tidak akan berlaku zalim dengan cara menya-nyiakan amal hamba-Nya. Konsep keadilan dalam upah inilah yang sangat mendominasi dalam setiap praktek yang pernah terjadi di negeri Islam. Lebih lanjut kalau kita lihat hadits Rasulullah saw tentang upah yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rasulullah s.a.w bersabda :

“Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri); dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya)”.(HR. Muslim)²⁷

Dari hadits ini dapat didefinisikan bahwa upah yang sifatnya materi (upah di dunia) mestilah terkait dengan keterjaminan dan kecukupan pangan dan sandang. Perkataan : *“harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri)”*, bermakna bahwa upah yang diterima harus menjamin makan dan pakaian karyawan yang menerima upah. Dalam hadits yang lain, diriwayatkan dari Mustawrid bin Syadad Rasulullah S.A.W bersabda :

“Siapa yang menjadi pekerja bagi kita, hendaklah ia mencarikan isteri (untuknya); seorang pembantu bila tidak memilikinya, hendaklah ia mencarikannya untuk pembantunya. Bila ia tidak mempunyai tempat tinggal, hendaklah ia mencarikan tempat tinggal. Abu Bakar mengatakan: Diberitakan kepadaku bahwa Nabi Muhammad Saw. bersabda: “Siapa

²⁷Muslim bin Hujjaj AbHusain al-Qusya'ri al-Naisabur, *Muslim* (Bairut: Dar Ihya' at-Turaf al-'Arab, t.t.), jilid II, hlm. 101.

yang mengambil sikap selain itu, maka ia adalah seorang yang keterlaluan atau pencuri.” (HR. Abu Daud)²⁸

Hadits ini menegaskan bahwa kebutuhan papan (tempat tinggal) merupakan kebutuhan azasi bagi para karyawan. Bahkan menjadi tanggung jawab majikan juga untuk mencarikan jodoh bagi karyawannya yang masih lajang (sendiri).

Sehingga dari ayat-ayat Al-Qur'an di atas, dan dari hadits-hadits di atas, maka dapat didefinisikan bahwa upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia (adil dan layak) dan dalam bentuk imbalan pahala di akherat (imbalan yang lebih baik). Bekerja sebagai sarana untuk mendapatkan rezeki dalam bentuk imbalan atau kompensasi.

Rezeki Allah SWT yang diperoleh melalui bekerja dengan jujur, penuh kesungguhan sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT adalah rezeki yang mendatangkan berkah. Tanpa bekerja manusia tidak akan dapat memperoleh rezeki karena rezeki tidak akan turun dari langit begitu saja. Sehubungan dengan hal ini maka seorang muslim wajib bekerja agar dapat memperoleh imbalan yang sebesar-besarnya guna memenuhi kebutuhan hidup. Dalam hal ini tentu bekerja apa saja yang halal dan dilakukan dengan penuh kesungguhan serta tanggung jawab.

Adapun manfaat pemberian kompensasi dalam organisasi/perusahaan:

- a. Sebagai Transaksi Ekonomi, dengan adanya kompensasi terhadap karyawan, organisasi akan berproduksi lebih banyak dengan kualitas lebih baik. Sedangkan karyawan mendapatkan pendapatan untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Sebagai Transaksi Psikologi, Pekerjaan menggambarkan kontrak psikologi antara manusia dengan organisasi dimana individu menukarkan beberapa tipe perilaku yang diinginkan organisasi bagi bayaran dan sumber kepuasan lainnya.

²⁸Mahrum Sayyid Ahmad Al-Hsyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa Al-Hukmu Al-Muhammadiyah* (Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah : 1998), hlm. 45

- c. Sebagai Transaksi Sosial, Kompensasi menggambarkan transaksi sosial karena organisasi merupakan kumpulan orang dan pekerjaan merupakan sesuatu yang penting dalam hubungan antar individu dan organisasi.
- d. Sebagai Transaksi Politik, Kompensasi menggambarkan transaksi politik karena menyangkut penggunaan kekuatan dan pengaruh.
- e. Sebagai Transaksi Etika, Kompensasi menggambarkan transaksi etis dalam istilah kompensasi yang berkeadilan bagi orang dan pekerja.

Pelaksanaan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan sangat baik, adil, layak, bahkan kadang-kadang melebihi apa yang karyawan harapkan akan dapat meningkatkan kesungguhan dalam bekerja dan meningkatkan produktifitas kerja, yang pada gilirannya memberikan keuntungan baik bagi BMT, karyawan itu sendiri dan masyarakat pengguna.

Berdasarkan pembahasan diatas kompensasi dalam penelitian ini adalah imbalan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada BMT. Indikatornya adalah: 1) Gaji dan Upah, 2) Insentif, 3) Layak, 4) Adil, 5) Fasilitas, 6) Tunjangan.²⁹

Indikator di atas dapat dipertegas bahwa kompensasi adalah imbalan jasa yang dilakukan karyawan berupa gaji dan upah, serta insentif. Besarnya gaji dan upah yang baik harus memenuhi syarat kelayakan dan keadilan. Termasuk kompensasi dan fasilitas serta tunjangan-tunjangan yang lain.

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Ada beberapa pendapat tentang motivasi, pendapat para ahli itu menunjukkan adanya kesamaan. Sementara itu Danim dan Suparno mengemukakan motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti

²⁹Wahyu Riandani, *Hubungan Pelatihan dan Kompensasi dengan Prestasi Kerja Karyawan pada PT ELNUSA di Kota Balikpapan*, Administrasi Bisnis, 2015, HLM 883

dorongan atau menggerakkan. “Motivasi diartikan dalam bentuk kata kerja menjadi rangsangan, dorongan, yang menyebabkan sesuatu terjadi, baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar diri seseorang dan lingkungan.”³⁰

Lebih lanjut Danim dan Suparno merangkum dari beberapa ahli bahwa ‘motivasi merupakan keseluruhan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis yang mengarahkan perilaku yang merupakan ekspresi dari kebutuhan seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu.’³¹ Sementara menurut Handoko mengemukakan motivasi “merupakan kegiatan yang mengakibatkan menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.”³²

Melengkapi pengertian motivasi diatas menurut Terry mengatakan motivasi artinya “mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.”³³ Lebih lanjut Manulang menyatakan motivasi adalah “daya perangsang atau daya pendorong yang merangsang pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.”³⁴

Selanjutnya Indrawijaya menjelaskan motivasi “merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologi dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan.”³⁵

2. Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow Maslow dikenal dengan teori hirarki kebutuhan, membagi tingkatan kebutuhan manusia sebagai berikut: (1) Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki

³⁰Danim dan Suparno, *Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009 hlm : 32

³¹ *Ibid*, hlm : 32

³² Handoko, *Manajemen Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta. 1984 hlm : 251

³³ Terry, *Prinsip Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta 2000 hlm : 130

³⁴ Manulang Dasar- *Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996, hlm : 112

³⁵ Indrawijaya *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algensindo Bandung, 2000, hlm : 67

kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya, (2) Kebutuhan Rasa Aman apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman.

Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja, (3) Kebutuhan Sosial Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya, (4.) Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. (5) Kebutuhan Aktualisasi diri.³⁶

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.³⁷

³⁶ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2001 Hlm. 286

³⁷ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2001 Hlm. 287

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

b. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan yaitu : kebutuhan prestasi, afiliasi, kekuasaan. Kebutuhan-kebutuhan ini yang mendorong orang untuk melakukan suatu kegiatan.³⁸ Ketiga motivasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Motivasi berprestasi

Tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat

³⁸*Ibid*, hlm : 289

memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.

2) **Kebutuhan afiliasi**

Kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya bersahabat.

3) **Kebutuhan kekuasaan**

Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalumenjaga reputasi dan kedudukannya.³⁹

c. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksomadiprojo dan Handoko (1996 : 87)

- 1) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada

³⁹ibid, hlm : 289

organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- 2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.⁴⁰

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi berprestasi dari Mc. Clelland yang menyatakan manusia mempunyai kebutuhan akan prestasi. Yang dimaksud motivasi berprestasi adalah motivasi kerja karyawan BMT Kabupaten Pati sebagai bentuk dorongan untuk melakukan pekerjaan yang timbul dari dalam maupun dari luar diri karyawan. Semakin besar dorongan yang timbul untuk melakukan pekerjaan maka produktifitas kerja karyawan akan semakin besar. Indikator motivasi kerja karyawan adalah : Menentukan target, disiplin, kesiapan, menyukai tantangan, dan pantang menyerah.

Sementara menurut Robin yang dikutip Febrian Nurtaneo Akbar mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Hal ini merupakan kondisi energi yang

⁴⁰ Ibid, hlm : 290

menggerakkan diri karyawan terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.⁴¹

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1) *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar seorang karyawan bisa berhasil dalam melakukan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik. ketika seorang bawahan memiliki prestasi kerja yang baik maka atasan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai bawahan tersebut.

2) *Recognition* (Penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Surat Penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberi medali, surat penghargaan, dan hadiah uang tunai
- e) Memberi kenaikan gaji dan promosi jabatan

3) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan harus membuat kondisi dimana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan

⁴¹ Febrian Nurtaneo Akbar, 2012. “Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara 12 Surabaya”. Surabaya, hlm: 4

dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.

4) *Responsibility* (Tanggungjawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan memiliki kinerja yang positif.

5) *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan cara melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung-jawab. Bila hal tersebut telah dilakukan, pemimpin dapat memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.⁴²

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini variabel motivasi indikatornya adalah: prestasi, penghargaan, tanggungjawab, pengembangan diri, dan pekerjaan itu sendiri. Indikator ini dapat dipertegas bahwa seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dia akan dapat meraih prestasi dan penghargaan baik dalam bentuk kenaikan pangkat ataupun promosi jabatan. Motivasi kerja juga menggambarkan adanya rasa tanggungjawab dan semangat untuk mengembangkan diri agar lebih profesional. Indikator motivasi juga dapat berupa pekerjaan itu sendiri karena pekerjaan yang dilakukan adalah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

⁴²*Ibid*, hlm: 5

D. Loyalitas

1. Pengertian Loyalitas

Dalam membahas tentang loyalitas karyawan dipahami sebagai sesuatu kesetiaan karyawan terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Ketika seseorang bergabung dengan perusahaan, dengan sendirinya dia akan bersikap loyal, bertahan dalam organisasi dan melakukan yang terbaik untuk organisasi. Di lain pihak, organisasi diasumsikan akan selalu memperhatikan perkembangan karyawan, memberikan yang dibutuhkannya. Pemberian perusahaan pada karyawan adalah bentuk kompensasi, dengan demikian kompensasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Dalam wacana Manajemen Sumber Daya Manusia, asumsi itu disebut Kontrak Psikologis. Kontrak psikologis merupakan dasar adanya loyalitas karyawan. Akan tetapi, dengan meningkatnya persaingan bisnis saat ini, kontrak psikologis tinggal menjadi prioritas terakhir bagi perusahaan. Hal itu terjadi seiring dengan perubahan penekanan perusahaan yaitu lebih pada profit, efisiensi dan kepentingan pemilik saham⁴³. Perusahaan tidak menghargai loyalitas karyawan seperti dalam praktek tradisional yaitu dengan memberi pekerjaan yang baik, kepastian dan keamanan pekerjaan serta keuntungan bagi karyawan. Karyawan tetap justru mulai digeser dengan tenaga kontrak atau tenaga lepas. Akibatnya, karyawan semakin tidak percaya bahwa perusahaan akan peduli dengan mereka. Dalam konteks inilah loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam perusahaan. Apabila perusahaan menginginkan seorang karyawan yang loyal, perusahaan harus mengupayakannya.

⁴³Obilade, Sandra. *Redefining Loyalty: Motivational Strategies and Employee Loyalty in an Era of Downsizing*. *New England Journal of Entrepreneurship*. Summer, Vol. 1 1998, hlm : 41

Loyalitas adalah suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan dengan sikap setiakawan terhadap perusahaan dalam keadaan baik maupun dalam keadaan terburuk. Maka dari itu loyalitas juga bisa diartikan sebagai kesetiaan yang diberikan karyawan kepada perusahaan dimana perusahaan mampu membalasnya dengan sangat baik kepada karyawan.

Menurut kamus ilmiah populer loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Dalam hal ini loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Tjiptono loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Menurut Nitisemito loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur.⁴⁴

Aspek-aspek loyalitas menurut Martiwi, Triyono dan Mardalis⁴⁵ menitikberatkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain : taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan suka terhadap pekerjaan. Aspek-aspek loyalitas tersebut, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam proses bekerja tersebut di atas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

Loyalitas merupakan kondisi psikologi yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Dengan demikian loyalitas adalah

⁴⁴Andy dan Riana, 2010. *Analisis Faktor-Faktor yang Menentukan loyalitas Karyawan pada PT. Inti Permai Denpasar Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali. Hal. 627

⁴⁵Martiwi, Triyono dan Mardalis. 2012. *Faktor-Faktor Penentu yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan*, Pasca Sarjaan UMS, Surakarta. hlm. 44

saling mengenal antaranggota dalam kelompoknya yang besar, perasaan memiliki yang kuat, memiliki teman yang banyak dalam perusahaan dan lebih luas lagi di luar perusahaan terdapatnya hubungan pribadi selama mereka menjalani pekerjaan.

Loyalitas merupakan suatu hal yang bersifat emosional. Untuk bisa mendapatkan sikap loyal seseorang, terdapat banyak faktor yang akan memengaruhinya. Sikap loyal dapat diterapkan oleh setiap orang dalam berbagai hal. Dari sekian banyak studi mengenai pengertian loyalitas, hanya satu kategori pengertian loyalitas yang akan kita bahas dalam artikel ini. Kategori pengertian loyalitas tersebut adalah pengertian loyalitas karyawan.⁴⁶

Setiap perusahaan pasti menginginkan adanya sikap loyal pada karyawan mereka. Pengertian loyalitas karyawan sebenarnya tidak jauh berbeda dengan pengertian loyalitas secara umum. Dalam pengertian loyalitas karyawan, kesetiaan menjadi poin utama yang dapat diberikan karyawan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Sayangnya, pengertian loyalitas karyawan kadang masih disalahartikan oleh beberapa orang, baik oleh pihak karyawan, manajemen, maupun oleh pimpinan perusahaan.

Orang-orang seringkali menyangkut pautkan pengertian loyalitas dengan seberapa lama dan banyaknya waktu serta tenaga yang dicurahkan oleh seorang karyawan untuk bekerja tanpa mengharapkan imbalan apapun dari perusahaan. Padahal kenyataannya, banyak karyawan yang bertahan di suatu perusahaan hanya karena gaji atau bonus yang diterimanya. Pengertian loyalitas identik dengan kesetiaan yang semestinya dilakukan dalam berbagai kondisi tanpa syarat dan tanpa mengharapkan adanya balasan. Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang

⁴⁶<http://ciputrauceo.net>, diakses 23 November 2017

mengikat karyawan dan perusahaannya, karenanya pengertian loyalitas karyawan bukan hanya sekadar kesetiaan fisik yang tercermin dari seberapa lama seseorang berada di dalam organisasi, namun dapat dilihat dari seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada perusahaan tersebut.

Saat ini pengertian loyalitas karyawan bukan lagi sekadar merujuk pada kemampuan karyawan menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya yang sesuai dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan tersebut.⁴⁷

Sedangkan loyalitas kerja, menurut Steers & Porter dalam Rukmini akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Sehubungan dengan hal ini dapat dinyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.⁴⁸

Anaroga yang dikutip oleh Rukmini Tien Martiwimengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja yaitu 1) hubungan yang erat antarkaryawan, 2) saling keterbukaan dalam hubungan kerja, 3) saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan, 4) memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja, 5) pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan, 6) rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.⁴⁹

⁴⁷*Ibid*

⁴⁸ Rukmi Tien Martiwi, *et. al, Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2005, hlm. 45

⁴⁹*Ibid, hlm.46*

Sedangkan timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor : (a) karakteristik pribadi meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, rtas dan sifat kepribadian; (b) karakteristik pekerjaan, meliputi : tantangan kerja, stress 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, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan; (d) pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.⁵⁰

Loyalitas karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai kesediaan karyawan untuk tinggal dalam organisasi. Bahkan secara ekstrim, Boroff and Lewin mengemukakan bahwa: loyal berarti tetap bertahan dalam organisasi dan “menderita dalam kesunyian” bahkan ketika karyawan sadar dan percaya bahwa mereka diperlakukan tidak adil oleh organisasi.⁵¹Oleh karena itu konsep loyalitas berdasarkan pendapat ahli diatas adalah rasa memiliki yang diwujudkan dalam keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Suatu kepercayaan terhadap organisasi dan manajemen bahwa mereka melakukan hal-hal yang baik.

⁵⁰Martwi, Triyono dan Mardalis, 2012, *Faktor-Faktor Penentu yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya. Vo. 13 No. 1 Hal. 45

⁵¹Boroff, Karen E. dan David Lewin. *Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A conceptual and empirical analysis*. *Industrial and Labour Relation Review*, Oct.1997 Vol. 51 (1): 50-63

Robbins mendefinisikan “loyalitas sebagai kesediaan melindungi dan menyelamatkan diri seseorang”.⁵² Hasibuan mendeskripsikan loyalitas sebagai “kesetiaan (loyalitas) yang dicerminkan oleh kesediaan pegawai atau karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan”.⁵³

Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa loyalitas pegawai adalah sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

2. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Terdapat empat (4) faktor dalam menentukan loyalitas karyawan, yaitu kompensasi, tanggung jawab, disiplin dan partisipasi.⁵⁴ Keempat faktor tersebut adalah:

a) Faktor Kompensasi

Tunjangan transportasi yang dibayarkan, menentukan loyalitas karyawan pada BMT Kabupaten Pati. Perusahaan sebisa mungkin dapat menjamin biaya transportasi karyawannya dalam melakukan pekerjaan perusahaan. Perusahaan dalam memberikan tunjangan kesehatan dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada BMT Kabupaten Pati. Perusahaan memberikan jaminan kesehatan setiap karyawan sehingga meningkatkan loyalitas karyawan pada saat melaksanakan tugas.

Tunjangan makan diberikan perusahaan menentukan loyalitas karyawan. Perusahaan diharapkan dapat memberikan

⁵²Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta 2006 hlm : 34

⁵³ Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁵⁴Ketut Andy Hermawan, I Gede Riana, *Analisis Faktor-Faktor yang Menentukan Loyalitas Karyawan pada PT. Inti Buana Permai Denpasar Bali*, Jurnal Universitas Udayana, 2009.

uang makan kepada karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya. Gaji dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT Kabupaten Pati. Gaji diserahkan kepada setiap karyawan oleh perusahaan disesuaikan pada tempat dan jabatan dan tugas-tugas yang diberikan. Perusahaan dalam menentukan tunjangan hari raya berdampak pada loyalitas karyawan pada PBMT, sehingga tunjangan hari raya ke depannya harus diberikan dan dipertahankan oleh perusahaan. Tunjangan hari raya tersebut dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja.

b) Faktor Tanggung jawab

Kesuksesan dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT Kabupaten Pati. Pihak perusahaan agar menjamin dan mendukung setiap karyawan didalam melaksanakan tugasnya agar memberikan hasil yang baik untuk kesuksesan perusahaan. Karier dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT Kabupaten Pati. Kesempatan berkarir yang diterapkan perusahaan saat ini sudah sesuai dengan prosedur perusahaan. Pihak perusahaan agar memberikan kesempatan kepada setiap karyawan yang berkompeten untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam perusahaan.

Pengabdian dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Perusahaan diharapkan memperhatikan pengabdian setiap karyawannya, agar dapat mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Rasa memiliki dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Pihak perusahaan agar memperhatikan hal ini dengan cara memberikan pengertian kepada setiap karyawan agar selalu menjaga nama baik perusahaan di dalam melaksanakan tugasnya.

c) Faktor Disiplin

Absensi dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Kedepannya perusahaan harus betul-betul memperhatikan

tingkat absensi karyawan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Ketepatan waktu dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Perusahaan harus memperhatikan dan memonitor setiap kedatangan karyawannya dan menerapkan sanksi kepada setiap pegawai yang datang tidak tepat waktu.

Tidak membolos menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Kedepan perusahaan harus menegaskan kepada setiap karyawannya jam kerja yang diterapkan di perusahaan. Agar setiap karyawan dapat mengerti dan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan di dalam melaksanakan tugasnya. Peraturan dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Kejelasan aturan saat ini yang diterapkan sudah bisa diterima dengan baik oleh setiap karyawan. Perusahaan atau pimpinan diharapkan memberikan instruksi kerja atau aturan yang jelas pada bawahannya agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

Kehadiran dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan dengan selalu mengawasi tingkat kehadiran setiap karyawan agar dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

d) Faktor Partisipasi

Inisiatif dan kreatif menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Perusahaan harus memperhatikan setiap inisiatif dan kreatif yang dimiliki oleh karyawan, dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap karyawan di dalam menuangkan inisiatif dan kreatifitasnya di dalam memajukan perusahaan kedepannya.

Motivasi dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Hal ini harus diperhatikan oleh atasan agar selalu mendorong karyawan-karyawannya dengan memberikan arahan

untuk melakukan tindakan atau pekerjaan dengan tepat dan benar. Tanggung jawab bisa menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Pimpinan perusahaan harus menanamkan rasa tanggung jawab kepada Setiap karyawannya di dalam melaksanakan tugasnya agar selesai tepat waktu.

Keterlibatan dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Perusahaan di harapkan selalu melibatkan setiap karyawannya dalam memberikan tugas-tugas perusahaan baik secara fisik maupun bersifat psikologis demi meningkatkan loyalitas dan kemajuan perusahaan. Kesempatan partisipasi yang diberikan kepada karyawan dapat menentukan loyalitas karyawan pada BMT. Perusahaan memberikan peluang kepada pekerja dalam memberikan saran atau masukan demi peningkatan perusahaan.

Saydam menyatakan bahwa yang menyebabkan rendahnya loyalitas yang intinya adalah sebagai berikut: (1) Suasana pekerjaan yang tidak menyenangkan, (2) Tingkat kompensasi yang memadai, (3) Kurang ada penghargaan pada prestasi, (4) Pekerja yang tidak menentang, (5) Motivasi yang rendah, (6) Kurang ada jaminan pengembangan karir.⁵⁵

Nitisemiton menjelaskan bahwa turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan yang intinya adalah sebagai berikut: (1) Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya, (2) Tingkat absensi yang naik, (3) Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, (4) Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan, (5) Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan dalam menyelesaikan pekerjaan, (6) Tingkat

⁵⁵ Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)* "Suatu pendekatan mikro dalam tanya jawab". Djambatan, Jakarta 2000 hlm : 430

indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan.⁵⁶

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup suatu lembaga, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi adanya fasilitas-fasilitas kerja dan tunjangan kesejahteraan.

Dalam penelitian ini loyalitas karyawan menggunakan teori dari Hasibuan yaitu kesetiaan yang tercermin dalam bersikap dan berperilaku untuk membela dan menjaga lembaga tempat mereka bekerja baik di dalam maupun di luar. Adapun indikator loyalitas adalah : (1) Taat peraturan, (2) Tanggungjawab, (3) Merasa saling memiliki, (4) Hubungan antar pribadi, (5) menyukai pekerjaan. Indikator tersebut dapat mengacu pada indikator loyalitas yang digunakan oleh Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagya, Ni Nyoman Yulianthini dalam jurnal penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.⁵⁷ Indikator tersebut dapat diperjelas bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan selalu taat pada peraturan, bertanggungjawab, dan merasa memiliki. Hubungan antar pribadi sangat baik dan menyukai dalam arti militan terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan.

E. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Aisyatur Rohmah	Peran budaya	Budaya kerja dan	Budaya kerja

⁵⁶ Nitisemito, S, Alex. *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta: 2000 hlm :163

⁵⁷ Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagya, dan Ni Nyoman Yulianthini, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*, 2015

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Keterangan
	dan Meylia Elizabeth Ranu (2013)	kerja dan iklim kerja terhadap loyalitas pegawai bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan	iklim kerja berperan signifikan terhadap loyalitas pegawai bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan. Hasil uji F_{hitung} jauh lebih besar dai F_{tabel} ($31,465 > 3,23$).	berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
2.	Retno Djohar Juliani (2012)	Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan	Menunjukkan bahwa kompensasi dan loyalitas karyawan mempunyai pengaruh timbal baik. Kompensasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan loyalitas karyawan dapat meningkatkan kompensasi karyawan, sebab loyalitas dapat meningkatkan produktifitas kerja	Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
3.	Aminah (2013)	Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap loyalitas karyawan melalui variabel mediator kepuasan kerja dan komitemn organisasi di BMI, BSM, dan BRIS KC Malang	Menunjukkan spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
4.	Rukmi Tien Martiwi, Triyono, Ahmad Mardalis (2011)	Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai, kompensasi berpengaruh terhadap	1. Motovasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai 2. Kompensasi

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Keterangan
			loyalitas pegawai dan manajemen karir berpengaruh terhadap loyalitas pegawai serta tidak ada pengaruh tekanan kerja terhadap loyalitas pegawai pada Bank Danamon Surakarta	berpengaruh terhadap loyalitas pegawai
5.	Laelatul Amanah, Azis Fathoni, Maria M Minarsih (2011)	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan perilaku kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan yayasan samudra ilmu Semarang	Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan
6.	Amalia dan Yunizar	Perilaku dan Spiritualitas di tempat kerja	Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh sangat positif terhadap perilaku karyawan. Semakin baik spiritualitas di tempat kerja, maka perilaku karyawan menjadi semakin baik	Variabel spiritualitas memiliki relevansi dengan penelitian yang hendak dilakukan
7	Martiwi, Triyono, dan Mardalis	Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja dan karyawan.	Loyalitas kerja dipengaruhi secara positif oleh motivasi, kompensasi, manajemen karir	
8	Anak Agung Ngurah Bagus Dermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan	1. Motivasi berpengaruh terhadap keputusan secara	Penelitian ini mempunyai relevansi pada variabel bebas

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Keterangan
	Wayan Mudiarha Utama ⁵⁸	kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali.	signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Lingkungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kinerja pegawai.	yaitu kompensasi dan motivasi. Sedangkan perbedaannya pada variabel terikat.
9	Rahmadana Safitri ⁵⁹	Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda.	Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.	Penelitian ini mempunyai relevansi baik terhadap variabel bebas, kompensasi dan variabel terikat, loyalitas. Perbedaannya variabel bebas yang hendak diteliti tidak hanya kompensasi tetapi ada variabel motivasi kerja dan spiritualitas di tempat kerja.

Aisyatur Rohmah dan Meylia Elizabeth Ranu, dalam penelitiannya mempertegas bahwa variabel loyalitas sebagai isu sentral yang hendak diteliti tidak bebas dari keberadaan variabel lain. Variabel budaya kerja dan iklim kerja dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Retno Djohar Juliani bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi

⁵⁸Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 6 Nomor II, 2012.

⁵⁹Jurnal Administrasi Bisnis, 2015.

oleh kompensasi. Dengan demikian menjadi jelas dan tegas kiranya bahwa loyalitas karyawan dapat naik dan turun akibat adanya variabel lain. Penelitian terdahulu yang ketiga dan keempat sebagaimana telah disebutkan di atas juga mempertegas bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain seperti: spiritualitas di tempat kerja, motivasi kerja dan kompensasi. Kondisi inilah yang dapat dijadikan dasar untuk mempertegas isu yang hendak diteliti sebagai isu sentral, yaitu loyalitas karyawan dalam hal ini karyawan BMT Kabupaten Pati.

Melengkapi penegasan permasalahan yang menjadi isu sentral adalah penelitian nomer lima sebagaimana disebutkan di atas bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja, dan perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Keberadaan penelitian nomer lima ini menambah deretan variabel bebas yang berpengaruh terhadap loyalitas menjadi lebih banyak, yaitu spiritualitas di tempat kerja, kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan perilaku kepemimpinan.

Penelitian terdahulu berikutnya yakni penelitian nomer enam di atas menunjukkan adanya penguatan penegasan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh sangat positif terhadap perilaku karyawan. Semakin baik spiritualitas di tempat kerja, maka perilaku karyawan menjadi semakin baik. Selanjutnya penelitian nomer tujuh menunjukkan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi secara positif oleh motivasi, kompensasi, manajemen karir. Dengan penelitian ini menambah deretan variabel bebas yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan meliputi motivasi, kompensasi, manajemen karir, spiritualitas, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Penelitian terdahulu yang kedelapan adalah “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali”, menambah deretan variabel bebas yang berpengaruh terhadap loyalitas yaitu kompetensi dan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang kesembilan dilakukan oleh Rahmadana Safitri yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda”. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat sederetan variabel bebas yang telah terbukti berpengaruh

terhadap loyalitas karyawan yaitu: spiritualitas di tempat kerja, kompetensi, kepuasan kerja, motivasi, kompensasi, manajemen karir, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas dapat dinyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Retno Djohar Juliani. Kemudian motivasi kerja juga berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Rukmi Tien Martiwi, Triyono, Ahmad Mardalis dan juga Laelatul Amanah, Azis Fathoni, Maria M Minarsih telah membuktikan melalui penelitiannya adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan spiritualitas di tempat kerja juga berpengaruh terhadap loyalitas karyawan hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aminah pada BMI, BSM, dan BRIS KC Malang.

F. Kerangka Berpikir

Dari hasil pembahasan baik berdasarkan teori maupun hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas ditempat kerja, kompensasi, dan motivasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi baik berpengaruh secara parsial maupun berpengaruh secara simultan. Adapun pengaruh secara parsial adalah :

1. Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Filhaq Amalia dan Yanuar yang menyimpulkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh hubungan terhadap perilaku kerja karyawan dalam arti loyalitas karyawan.⁶⁰

Hal ini dapat digambarkan



2. Loyalitas Karyawan dipengaruhi secara positif oleh kompensasi. Kompensasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan loyalitas. Semakin baik kompensasi maka loyalitas kerja menjadi semakin

⁶⁰ Filhaq Amalia dan Yunizar, *Perilaku dan Spiritualitas di Tempat Kerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran, Bandung, 2012

baik. Hasil penelitian Wahyu Riandani menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Elnusa di kota Balikpapan. Peningkatan prestasi kerja menunjukkan adanya loyalitas karyawan.⁶¹ Hal ini dapat digambarkan :

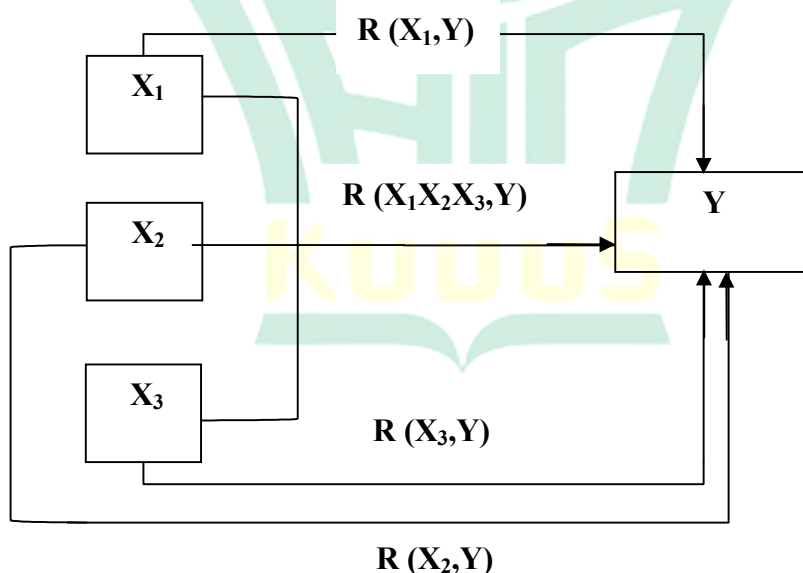


3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka loyalitas karyawan akan menjadi semakin meningkat pula.⁶²



4. Karena semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, maka dapat dinyatakan bahwa *workplace spirituality* kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama loyalitas kerja karyawan BMT se-Kabupaten Pati.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka berpikir

⁶¹ Wahyu Riandani, *Hubungan pelatihan dan kompensasi dengan prestasi kerja karyawan pada PT.ELNUSA di Kota Balikpapan*

⁶² Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2001 Hlm. 286

Keterangan :

1. X_1 = Variabel spiritualitas di tempat kerja
2. X_2 = Kompensasi atau upah
3. X_3 = Motivasi kerja
4. Y = Loyalitas karyawan
5. $R(X_1, Y)$ = Pengaruh parsial spiritualitas ditempat kerja dengan loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
6. $R(X_2, Y)$ = Pengaruh parsial kompensasi dengan loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
7. $R(X_3, Y)$ = Pengaruh parsial motivasi kerja dengan loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
8. $R(X_1X_2X_3, Y)$ = Pengaruh spiritualitas di tempat kerja, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan terhadap loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati

G. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, dalam penelitian ini dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel spiritualitas ditempat kerja terhadap loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
2. Ada pengaruh positif signifikan secara parsial variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
3. Ada pengaruh positif signifikan secara parsial variabel motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel spiritualitas di tempat kerja, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan terhadap loyalitas karyawan BMT Kabupaten Pati.