

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Pustaka

1. Tinjauan Tentang Insentif

a. Pengertian Insentif

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, mendefinisikan bahwa insentif adalah tambahan penghasilan (uang, barang dan sebagainya) yang diberikan untuk meningkatkan gairah kerja atau uang perangsang.⁵

Susilo Martoyo, mengemukakan insentif dapat diganti dengan alat motivasi, sarana motivasi dan sarana menimbulkan dorongan.⁶

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi diatas insentif secara garis besar memiliki arti :

- 1) Insentif diartikan sebagai kata benda adalah : suatu bentuk pemberian atau imbalan yang dapat memberikan efek kepada peningkatan prestasi kerja.
- 2) Insentif diartikan sebagai kata kerja adalah aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan dorongan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik.⁷

⁵ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jilid III*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2002) hal.432

⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. BPF, 1996) hal. 155

⁷ H. Muhammad Daud Ali, *Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta ; PT. Raja Grafindo Persada, 1998) hal. 345

Studi tentang pemberian insentif dipopulerkan oleh Frederick Taylor pada akhir tahun 1800-an. Menurutnya insentif adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar dari yang telah ditetapkan. Dalam studinya dia melihat kecenderungan karyawan bekerja selambat mungkin dan menghasilkan keluaran (output) pada level minimum yang ditetapkan.⁸

Elton Mayo (1880-1949) dari Universitas Harvard terkenal dengan penelitiannya di bidang *Human Relations* pada *Western Electric Company di Hawthorne, Chicago*. Mayo berkesimpulan pertama: bahwa orang dapat menunjukkan Semangat yang tinggi bila menyadari bahwa dia memperoleh pengakuan dan penghargaan (*the first assembly test room experiment*). Kedua: bahwa para pekerja akan mengembangkan norma-norma resmi⁹.

Sistem insentif disebut juga sistem kompensasi. Malayu S. P. Hasibuan mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga¹⁰.

⁸ Gary Dessler. *Manajemen Personalia*. (Jakarta: Erlangga. 1995). Hal. 411

⁹ Muhammad, Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 1996). hal. 8

¹⁰ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,) hal 117

Dalam buku manajemen penggajian dan pengupahan untuk karyawan lembaga Ruky mengatakan bahwa kompensasi atau imbalan dibagi dalam dua kelompok besar yaitu:

- 1) Kelompok imbalan langsung (*direct compensation*). Terdiri dari upah atau gaji pokok, tunjangan-tunjangan, insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
- 2) Kelompok imbalan tidak langsung (*indirect compensation*). Terdiri dari fasilitas, upah atau gaji yang diterima oleh karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan, bantuan-bantuan dan lain-lain.¹¹

Munurut Keit Davis dan Williem Werther adalah : *incentive system link compensation and performance by paying employees for their actual result, not for seniority at for hour worked*. (Keit Davis dan Williem Werther, 1996,33). (Bahwa sistem insentif itu menghubungkan kompensasi dan prestasi karyawan dengan membayar paling sesuai dengan hasil kerja mereka dan bukan karena kesenioritas atau lamanya mereka bekerja).

Di dalam Ensiklopedia Manajemen karangan Prof. Komaruddin disebutkan bahwa insentif adalah suatu hal, baik dalam bentuk uang atau pun barang, yang mendorong tindakan tertentu

¹¹ Dr. Achmad S. Ruky. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Lembaga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2001. hal 10

sehingga produktivitas seorang pekerja naik. Insentif datangnya selalu dari luar, bukan dari dalam diri pekerja.¹²

Sistem insentif adalah salah satu yang mempengaruhi Semangat kerja. Sedangkan yang disebut dengan insentif adalah suatu dorongan yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk berprestasi bagi organisasi ataupun lembaga.

Jadi dapat disimpulkan bahwa insentif adalah sebagai suatu dorongan yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar dan berprestasi bagi organisasi. Adapun hubungan antara Insentif dengan Semangat kerja adalah sebagai salah satu sarana pendorong karyawan agar lebih giat dan semangat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai Semangat kerja karyawan yang lebih tinggi.

b. Macam-Macam Insentif

Pada garis besarnya insentif yang diberikan bisa dibagi dua yaitu insentif finansial dan insentif non finansial.

1) Insentif Finansial

¹² Prof. Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.387

Insentif Finansial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang, berupa bonus, komisi, pembagian laba dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa tunjangan lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan–tunjangan lainnya.

2) Insentif Non Finansial

Insentif Non Finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain:

- a) Pemberian piagam penghargaan
- b) Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi
- c) Ucapan terima kasih secara formal ataupun informal
- d) Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu
- e) Pemberian tanda jasa atau medali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi
- f) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya mobil dan sebagainya)
- g) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.¹³

¹³ Koko Sumatjoko, *Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasikerja Karyawan Pada Departemen.....*, 2007 USU Repository 2007 (<http://bisnis.dan.tips.ac.id>, diakses 8 April 2010)

c. Sistem Insentif

Ada sejumlah sistem yang populer dan telah diterapkan oleh lembaga industri di USA dan Eropa maupun oleh sejumlah kecil lembaga Indonesia. beberapa di antara sistem tersebut adalah:¹⁴

1) *Scanlon Plan*

Scanlon Plan diambil dari nama terakhir Joseph Scanlon, salah seorang penggagas sistem insentif yang bersifat *Plant Wide*. *Scanlon Plan* adalah sebuah usaha kerjasama antara pimpinan lembaga dan serikat pekerja. Tujuan utama dari *Scanlon Plan* meningkatkan kerjasama dan kerja tim yang merupakan faktor kunci untuk suksesnya sebuah pekerjaan.

2) *The Rucker Plan dan Kaiser Steel Plan*

Program kedua ini agak mirip dengan program *Scanlon Plan* dan merupakan pengembangan dari program *Scanlon*, tetapi lebih *njelimet* dan ruwet sehingga tidak sepopuler *Scanlon Plan*. Karena itu penulis tidak akan membahasnya secara detil, tetapi hanya sekedar menyebutkannya sebagai penge tahuan.

3) Sistem “*Piece Work*”

Sistem “*Piece Work*” ini bersifat sangat individualistik dan memberikan hadiah kepada pekerja sesuai dengan porsi kontribusinya kepada peningkatan produktivitas. Sistem “*Piece Work*” dapat diterapkan dengan sukses bila produk berupa

¹⁴ Dr. Ahmad S. Ruky, SE, MBA. *Manajemen Penggajian Dan Pengupahan Untuk Karyawan Lembaga*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 83

komponen atau unit-unit yang tergolong tidak canggih yang dihasilkan oleh pekerja dengan menggunakan tangannya atau oleh peralatan dan/atau mesin yang dijalankan dan dikendalikan oleh operator.

Beberapa sistem "*Piece Work*" akan diuraikan di bawah ini:

a) Upah Borongan

Sistem "*Piece Work*" yang mendasar adalah pekerja dibayar atas apa yang mereka hasilkan tanpa didasarkan pada waktu yang digunakan. Di Indonesia sistem seperti ini dikenal dengan sebutan "Upah Borongan". Sistem ini banyak dikritik dan ditolak habis-habisan oleh organisasi pekerja dan juga Departemen Tenaga Kerja karena dianggap tidak manusiawi.

b) Sistem "*Standar Haour*"

Sistem "*Piece Work*" yang sekarang ini lebih populer adalah yang disebut "Standar Haour". Tetapi sistem ini harus direncanakan dengan baik sebelum menerapkannya. Sistem ini harus mengamati berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seorang pekerja yang sudah cukup terlatih dan cakap untuk menghasilkan sebuah produk. Setelah jumlah waktu rata-rata yang dianggap memenuhi standar kualitas diperoleh, dihitung berapa jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu satu jam kerja atau untuk seluruh jam kerja efektif dalam satu *shift*, tergantung pada kebijakan lembaga dan kesepakatan dengan serikat pekerja.

4) Bonus

Bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi.

Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila lembaga memperoleh laba selama setahun fiskal yang telah berlalu, karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh lembaga.

Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

d. Menyusun Program Insentif yang Sesuai

Ada sejumlah ikhwal mengapa pelaksanaan insentif dapat gagal, yang hampir seluruhnya dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan hal-hal yang kita ketahui tentang motivasi manusia. agar motivasi dapat timbul karyawan harus yakin bahwa upaya yang dilakukannya akan mengarah pada ganjaran tertentu, dan ia haruslah menginginkan ganjaran itu. untuk itu program insentif harus disusun sebaik mungkin. Untuk menyusun program insentif yang efektif ada beberapa pedoman yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:

- 1) *Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.*

Motivasi ini menunjukkan bahwa agar suatu insentif dapat

memotivasi karyawan, mereka harus melihat adanya upaya yang mereka lakukan dengan ganjaran yang disediakan.

- 2) *Ganjaran yang tersedia haruslah bernilai bagi karyawan.* Agar suatu insentif dapat memotivasi karyawan, ganjaran yang tersedia haruslah menarik. Karena kebutuhan tiap orang berbeda-beda maka daya tarik insentif pun tidak sama pula.
- 3) *Pengkajian metode dan prosedur yang seksama.* Program insentif yang efektif pada umumnya didasarkan atas suatu studi metode kerja yang sangat cermat.
- 4) *Program insentif haruslah dapat dipahami dan dapat dikalkulasi dengan mudah oleh para karyawan.* Para karyawan seyogyanya dengan mudah dapat menghitung ganjaran yang bakal mereka terima dalam berbagai level upaya. Oleh karena itu, program yang dijalankan seyogyanya dapat dimengerti dan mudah dikalkulasi.
- 5) *Susun standar yang efektif.* Standar yang mendasari program insentif seyogyanya afektif, yang memerlukan beberapa hal. standar itu hendaknya dipandang sebagai hal yang fair oleh bawahannya.
- 6) *Jaminan standar yang anda tetapkan.* Para pengusaha sebelumnya sering mempertinggi standar produksi (atau menolong upah borongan) apabila bayaran karyawan menjadi “terlalu berlebihan”. Dewasa ini, para karyawan masih tetap curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar,

dan untuk melindungi kepentingan jangka panjang mereka tidak berproduktif di atas standar, dan dengan demikian program insentif gagal.

- 7) *Jaminan upah pokok perjam*. Terutama bagi para karyawan pabrik biasanya disarankan untuk menjamin upah pokok mereka. dengan demikian, mereka tahu bahwa apapun yang akan terjadi setidaknya mereka akan memperoleh suatu upah minimum yang terjamin.¹⁵

e. Tujuan Pemberian Intensif

Agar dapat memotivasi karyawan dengan efektif, pemberian insentif haruslah sesuai dengan individu dan situasi. Para penyelia seringkali menggunakan insentif yang berhasil di masa lampau. Adakalanya mereka menggunakan hal yang paling mereka sukai secara pribadi. Tentu saja sering pula hal itu berhasil cukup baik. Tetapi, sering pula penyelia menghadapi karyawan yang tampaknya sukar dimotivasi. Salah satu alasannya adalah mungkin sekali penyelia belum menemukan insentif yang “sesuai” dengan karyawan tersebut, dengan kebutuhan dan kepentingannya.

Berikut ini disajikan beberapa cara untuk menemukan insentif yang sesuai:

- 1) *Amati aktifitas yang disenangi*. Pikirkan hal-hal yang paling mungkin dikerjakan karyawan pada saat istirahat. Apa saja yang

¹⁵ Agus Darma, SH. *Manajemen personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1995), h. 429-431

dikerjakan karyawan pada saat itu (selalu) dapat disebut sebagai aktifitas yang disenangi.

- 2) *Amati penugasan pekerjaan yang lebih disukai.* Bagian mana saja dari suatu pekerjaan yang paling disukai karyawan. Biasanya para karyawan mengerjakan pekerjaan yang paling disukai dengan hasil terbaik. Hal itu dapat digunakan sebagai insentif.¹⁶

Cara memberikan insentif

Cara memberikan insentif ini akan sangat tertolong apabila lembaga memiliki suatu checklist tentang insentif yang dapat membantu merangsang pemikiran anda dalam menentukan cara memberikan insentif di tempat tugas. Cara menggunakan checklist itu adalah sebagai berikut:

- 1) Tataplah salah seorang karyawan dalam pikiran anda.
- 2) Duduklah dengan tenang dan hadapi checklist anda.
- 3) Berilah tanda pada bentuk-bentuk insentif yang anda pandang paling dihargai oleh karyawan tersebut dan bentuk-bentuk insentif yang mampu anda usahakan pemenuhannya.
- 4) Perjelas pemahaman anda dengan menerapkannya terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, atau dengan mendiskusikan pilihan itu dengan karyawan dan mengadakan suatu kontrak formal.

¹⁶ Agus Darma, S.H., M.Ed. *Manajemen Prestasi Kerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), h. 105-106

Sebelum anda menerapkannya anda harus menyadari bahwa tiap orang memiliki sistem nilai yang unik. Tiap orang berbeda persepsi atas hal-hal yang dipandang berharga. Lebih lanjut, orang yang cenderung memiliki interest yang berubah-ubah. Apa yang dipandang sebagai penghargaan saat ini mungkin sekali kurang berharga pada saat yang lain.¹⁷

f. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya Insentif (Kompensasi)

Memberikan insentif kepada karyawan oleh pemimpin merupakan proses kegiatan pemberian semangat kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melakukan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban. Nampaknya pemberian insentif oleh pemimpin kepada bawahannya itu perlu karena akan berguna untuk menanggulangi rendahnya semangat kerja bagi karyawan.

Jika kita melihat kembali definisi dari Malayu S. P. Hasibuan bahwa Sistem insentif disebut juga sistem kompensasi. mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan

¹⁷ Ibid, h. 107-108

sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga¹⁸. Maka faktor-faktor yang mempengaruhi insentif itu sama dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi. Adapun faktor-faktornya adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari pekerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin kecil

2) Kemampuan dan kesediaan lembaga

Apabila kemampuan dan kesediaan lembaga untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan lembaga untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

¹⁸ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,) hal 117

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasi kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar daripada di Surabaya, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Surabaya.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, jika karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian Nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, keselamatan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.¹⁹

g. Peranan Kompensasi atau Imbalan (insentif)

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi besar pula

¹⁹. Hasibuan, malayu S.P, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 126-128

pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja. Agar kompensasi yang diberikan mempunyai efek positif, jumlah minimal yang diberikan haruslah dapat memenuhi kebutuhan minimal serta sesuai dengan peraturan yang sedang berlaku. Selain harus memenuhi kebutuhan minimal, kompensasi yang diberikan hendaknya dapat mengikat mereka sebab dengan demikian keluar masuknya karyawan dapat ditekan sekecil mungkin.

Kompensasi yang diberikan harus pula meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga efektifitas dan efisiensi dari karyawan dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja maka dalam menetapkan jumlah kompensasi harus selalu bersifat dinamis, artinya sesuai dengan perubahan situasi atau kondisi. Suatu kompensasi yang dirasakan tidak adil dapat menimbulkan keresahan dengan segala akibatnya, meskipun dengan lembaga yang lain jumlah kompensasi yang diberikan telah lebih tinggi. Selain jumlah kompensasi yang diberikan, perlu pula dipikirkan komposisi dari kompensasi yang diberikan. Sebab komposisi yang tepat dari kompensasi yang diberikan akan mempunyai efek positif.²⁰

²⁰ Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h.90-94

2. Tinjauan Tentang Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Pengertian semangat kerja: Menurut Hasibuan adalah keinginan dan kesungguhan mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai orientasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Selain itu, pengertian semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga penyelesaian pekerjaan cepat dan baik. Sedangkan kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang di lakukan.²¹ Dan hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang di berikan lembaga. Apabila materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (inner needs-nya). Semakin tinggi standart kebutuhan yang di inginkan, semakin giat orang itu bekerja.²²

²¹ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal 76, 94

²² ²² Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal 151

Menurut Nitisemito setiap lembaga selalu berusaha agar karyawan memiliki moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi semangat kerja dan kegairahan kerja dapat meningkat. Semangat kerja dan kegairahan kerja pada hakekatnya merupakan perwujudan daripada moral kerja yang tinggi. Bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat dan kegairahan kaerja. *Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.*²³

Jadi, apabila mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, lembaga akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil dan sebagainya.

Semangat kerja adalah perimbangan antara semua faktor produksi yang akan memberikan keuntungan yang paling besar terhadap usaha yang paling kecil atau dengan kata lain diartikan bahwa Semangat kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*).

²³ Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), hal:96

Berdasarkan uraian tersebut maka Semangat merupakan fungsi dari efektivitas dan efisiensi. Dengan demikian, kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, termasuk bahan, uang dan waktu, yang akan menghasilkan Semangat yang relatif tinggi²⁴.

Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional, yang berarti karyawan yang mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan lembaganya.²⁵ Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan dan ditumbuhkan kesadaran juga kemampuan kerja yang tinggi. Apabila karyawan dengan penuh kesadaran bekerja dengan optimal, maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Berdasarkan definisi diatas maka pengertian semangat kerja adalah keinginan atau kesungguhan mengerjakan pekerjaan dengan baik, maka pekerjaan cepat selesai dan keuntungan lebih besar dan lembaga akan memberikan imbalan yang besar, dimana imbalan ini tergantung dari moral kerja karyawan.

²⁴ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Karyawan*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal 8

²⁵ Hamid, E.S. Rowi, *Budiman, Membangun Profesional Muhammadiyah*, (Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD Press, 2003), hal 40

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Dalam usaha menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja dalam suatu lembaga, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pada semangat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis. A. A. Anwar Prabu mangkunegara merumuskan

Human performance = *Ability x motivation*

Motivation = *Attitude x situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ Superior, Very Superior, Gifted dan Genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mencapai semangat kerja maksimal yang akhirnya lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal pula.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Semangat kerja lahir dari motivasi dan dengan motivasi akan melahirkan pencapaian kinerja yang maksimal. Adapun motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situasional) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Semangat kerja akan menghasilkan kinerja yang maksimal apabila di dukung oleh faktor kinerja tersebut. Menurut *Henry Simamora*, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- 1) Faktor individu yang terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - a) Persepsi
 - b) *Attitude* (sikap)
 - c) Personality
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi

- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur
 - e) Job design

4. Aspek-aspek standar pekerjaan dan semangat kerja

Aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedang aspek kualitatif meliputi :

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan mengana lisa data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

5. Aspek-aspek standar semangat kerja

Aspek-aspek standar semangat kerja perlu untuk dipelajari karena di dalam aspek tersebut dapat mengukur tinggi rendahnya semangat kerja. Menurut (Maier,1998:119), seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Hal tersebut mengakibatkan orang tersebut memiliki kegairahan, kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi, serta memiliki semangat berkelompok. Ada empat aspek yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi yaitu :

a. Kegairahan

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja berarti juga memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut (Jucius,1959) yang lebih dipentingkan oleh para karyawan adalah yang seharusnya bekerja untuk organisasi bukan lebih mementingkan pada apa yang mereka dapat.

b. Kekuatan untuk melawan frustrasi

Aspek ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memiliki sifat pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

c. Kualitas untuk bertahan

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya. Ini berarti ada ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menurut (Maier,1998:120) menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik. Hal ini yang meningkatkan kualitas untuk bertahan. Ketekunan mencerminkan seseorang memiliki kesungguhan dalam bekerja. Sehingga tidak menganggap bahwa bekerja bukan hanya menghasilkan waktu saja, melainkan sesuatu yang penting.

d. Semangat kelompok

Semangat kelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka para karyawan akan saling bekerja sama, tolong menolong, dan tidak saling menjatuhkan. Jadi semangat kerja di sini menunjukkan adanya kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama.²⁶

e. Gejala Turun atau Rendahnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito bahwa dengan semangat dan kegairahan kerja yang tinggi lembaga atau instansi akan banyak mendapatkan keuntungan. Dengan kata lain, bila semangat atau kegairahan kerja

²⁶ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kajian-teori-semangat-dan-gairah-kerja.html>

turun berarti lembaga atau instansi akan mendapatkan banyak kerugian. Sebenarnya, kerugian yang timbul dapat pula merupakan indikasi dari turunnya semangat dan kegairahan kerja.

Faktor-faktor yang menyebabkan turunnya semangat kerja tersebut antara lain:

1) Turunnya Atau Rendahnya Produktivitas

Produktivitas yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya. Seorang karyawan yang semangat dan kegairahan kerjanya turun cenderung malas melaksanakan tugas-tugas, sengaja menunda-nunda pekerjaan, mungkin juga memperlambat setiap pekerjaan dan sebagainya. Untuk dapat mengetahui rendahnya produktivitas, kita harus dapat membuat standart kerja. Dengan standart kerja ini kita dapat mengetahui apakah produktivitas rendah atau tidak. Jadi, turunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan penundaan pekerjaan dan sebagainya, sehingga semangat dan kegairahan turun.

2) Tingkat Absensi Yang Naik atau Tinggi

Pada umumnya, bila semangat dan kegairahan kerja turun, mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja. Apalagi bila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apalagi jika waktu yang luang tersebut

dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

Apalagi tingkat absensi naik, sebelum mengambil kesimpulan bahwa semangat dan kegairahan kerja turun kita harus meneliti terlebih dahulu apakah ada hal-hal lain yang merupakan penyebab turunnya semangat dan kegairahan kerja. Untuk mengukur tingkat absensi tinggi atau rendah kita harus menggunakan standart. Untuk itu kita harus meneliti pada lembaga-lembaga yang sejenis, yang mempunyai situasi dan kondisi yang hampir sama.

Jadi pemotongan upah tidak di dasarkan absensi yang membuat pekerja malas masuk bahkan mengambil waktu luang.

3) *Labour Turnover* (Tingkat perpindahan buruh) yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada lembaga tsb. selain dapat menurunkan produktivitas, tingkat keluar-masuk buruh yang tinggi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya lembaga. Bahwa tingkat keluar masuk-masuk karyawan dapat pula terjadi karena jumlah tenaga kerja yang diperlukan jauh lebih sedikit daripada permintaan, dimana tingkat keluar-masuk karyawan yang lebih tinggi disebabkan munculnya lembaga baru.

Dapat dijelaskan bahwa, keluar-masuknya karyawan akan menghambat jalannya lembaga dan dapat menurunkan produktivitas.

4) Tingkat Kerusakan Yang Naik Atau Tinggi

Naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja. Mungkin juga tingkat kerusakan tidak meningkat, tetapi kita harus mengukur apakah kerusakan terjadi pada tingkat yang cukup tinggi, meskipun tidak lebih tinggi daripada tingkat sebelumnya, kita pun harus tetap waspada. Ini merupakan indikasi semangat dan kegairahan kerja yang rendah meskipun tidak turun. Untuk mengukur tinggi rendahnya tingkat kerusakan yang dianggap normal.

Jadi, turunnya semangat dan kegairahan kerja juga dipengaruhi oleh naiknya tingkat kerusakan dan harus dibuat standart yang normal.

5) Kegelisahan Dimana-Mana

Kegelisahan dimana-mana terjadi bila semangat dan kegairahan kerja turun. Kegelisahan itu dapat terwujud dalam ketidaktenangan kerja, keluhan, kesah, serta hal-hal yang lain. Kegelisahan pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan lembaga dengan segala akibatnya yang tidak diinginkan.

Bahwa, kegelisahan juga menghambat produksi lembaga yang ditimbulkan karena ketegangan kerja dan keluhan kesah seorang karyawan.

6) Tuntutan Yang Seringkali Terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat dan kegairahan kerja yang turun. Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, bila dalam suatu lembaga sering terjadi tuntutan, lembaga tersebut harus waspada.

Mungkin tuntutan yang terjadi bukan merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja, melainkan karena kekuatan politik. Meskipun demikian, sering hanya terjadi tuntutan merupakan indikasi yang cukup kuat tentang semangat dan kegairahan kerja yang menurun.

Dapat dijelaskan bahwa, tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan yang merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja.

7) Pemogokan

Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Pemogokan bisa menimbulkan tuntutan, jadi pemogokan merupakan indikasi yang paling kuat terhadap turunnya semangat dan kegairahan kerja. Bila terjadi pemogokan dapat menimbulkan kelumpuhan bagi lembaga dengan segala akibatnya. Meskipun pemogokan yang terjadi akhirnya

dapat diatasi, ketegangan yang mempengaruhi hubungan antara atasan dan bawahan dapat berlangsung cukup lama.²⁷

Dapat dijelaskan bahwa, pemogokan merupakan indikasi paling kuat dan dapat menimbulkan kelumpuhan bagi lembaga dengan segala akibatnya.

f. Beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja

Menurut Nitisemito Setiap lembaga selalu berusaha meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin. Terdapat beberapa cara meningkatkan semangat kerja, baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau kombinasi yang paling tepat sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi lembaga serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, kami kemukakan beberapa cara:

1) Gaji yang cukup

Setiap lembaga seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawan. Pengertian “cukup” ini sangat relatif sifatnya. Oleh karena itu, cukup disini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian pada lembaga. Jumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja kepada karyawan.

Bahwa jumlah gaji yang diberikan mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja. Makin besar gaji yang diberikan semakin tercukupi kebutuhan mereka. Dengan demikian, mereka akan

²⁷ Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), hal:97-100

mendapatkan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga semangat kerjanya dapat kita harapkan. Yang dimaksud dengan gaji disini bukanlah imbalan jasa dalam bentuk-bentuk yang lain. Misalnya jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

Jadi, dengan jumlah gaji yang besar maka semakin tercukupi kebutuhan mereka. Dengan demikian akan menimbulkan ketenangan.

2) Memperhatikan kebutuhan rohani

Bahwa besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja.²⁸ Walaupun demikian, sebenarnya yang dapat mempengaruhi semangat kerja bukan hanya besarnya gaji yang mereka terima.

Selain kebutuhan materi dalam wujud gaji yang cukup, mereka juga mempunyai kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

Meskipun yang dimaksudkan dengan kebutuhan rohani terutama menyediakan tempat ibadah, sebenarnya jauh lebih luas lagi, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan, kebutuhan ketentraman jiwa dan sebagainya. Tetapi bagaimana menimbulkan ketentraman dalam melaksanakan pekerjaan

²⁸ Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), hal:102

sehingga semangat kerja dapat ditingkatkan. Jadi, sarana ibadah untuk ibadah juga merupakan hal pokok untuk kenyamanan karyawan sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan.

Selain dua hal tersebut ada beberapa cara lain yang disebutkan oleh Nitiseminto yaitu:

1. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi karyawan. Untuk menghindarkan hal-hal seperti ini, lembaga perlu sekali menciptakan suasana santai pada waktu tertentu. Misalnya dengan mengadakan rekreasi atau piknik bersama, mengadakan pertandingan olahraga antara karyawan dan sebagainya. Jadi usahakan suasana santai untuk menciptakan kegairahan baru bagi karyawan dan semangat dalam bekerja.

Jadi situasi kerja juga mempunyai efek yang tinggi terhadap karyawan, jika bosan dengan situasi kerja maka akan menurunkan semangat dan kegairahan kerja.

2. Harga diri perlu mendapatkan perhatian

Lembaga yang baik biasanya mempunyai karyawan ahli yang hasil kerjanya dapat diandalkan. Dengan keadaan seperti itu lembaga akan cepat maju. Namun, secara tidak terduga banyak karyawan yang keluar dan pindah ke lembaga lain,

padahal gaji yang diberikan kepada mereka cukup, sedang gaji di lembaga baru tempat mereka pindah lebih kecil.

Jadi persoalan harga diri sebenarnya merupakan persoalan yang cukup penting juga. Pihak lembaga bukan saja perlu memperhatikan harga diri, bahkan perlu membangkitkan harga diri karyawannya.

Selain itu, seorang karyawan akan merasa harga dirinya diperhatikan jika ia sekali-kali diajak berunding dalam memecahkan suatu persoalan. Dengan diajak berunding, selain harga dirinya merasa diperhatikan, perasaan bertanggung jawabnya akan bertambah besar. Ada juga lembaga yang membagikan pakaian seragam yang rapi kepada karyawannya.

Jadi, perhatian lembaga terhadap karyawan akan menambahkan peningkatan harga diri sehingga mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan.

3. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap lembaga harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing.

Ketidaktepatan menempatkan posisi karyawan akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat

memperoleh hasil yang maksimal. Di samping itu, semangat dan kegairahan kerja mereka akan menurun.

Meskipun menempatkan karyawan pada posisi yang tepat adalah masalah yang sangat penting. Kenyataannya masih banyak lembaga yang mengabaikan. Tentu saja hal ini sangat merugikan, pekerjaan akan menjadi lambat, banyak kesalahan yang akan terjadi, sementara semangat dan kegairahan kerja akan terus-menerus menurun.

Jadi, sesungguhnya masalahnya adalah masalah menempatkan karyawan pada posisi yang tepat merupakan faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan semangat dan kegairahan kerja.

Bahwa, penempatan posisi karyawan yang sesuai dengan keahlian akan mempengaruhi hasil produksi lembaga.

4. Berikan kesempatan untuk maju

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Sebaliknya, jika mereka tidak mempunyai harapan untuk maju dalam lembaga, semangat dan kegairahan kerjanya lam-kelamaan akan menurun.

Jadi, hendaknya setiap lembaga memberikan kesempatan kepada karyawannya. Berikanlah penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan itu dapat

berupa pengakuan yang disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan ke posisi yang sesuai dan sebagainya. Tentu saja jenis penghargaan harus disesuaikan dengan keadaan lembaga dan prestasi atau keterampilan karyawan yang bersangkutan.

Bahwa, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk maju sehingga karyawan bertambah Semangat dan bergairah untuk kerja dengan rasa hormat.

5. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan terpuruk jika mereka mempunyai perasaan yang terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan ada perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi karyawan.

Kestabilan atau bonafiditas lembaga sudah cukup menjadi jaminan perasaan aman bagi mereka. Jadi sebaiknya setiap perusahaan berusaha agar usahanya stabil. Dengan kestabilan, masa depan lembaga akan terjamin. Lembaga yang usahanya tidak stabil akan menimbulkan kecemasan atau kekhawatiran karyawannya. Mereka mungkin khawatir memikirkan tentang saatnya mendapatkan giliran untuk dipecat, walaupun dengan hormat.

Jadi, perasaan aman bagi setiap karyawan untuk menghadapi masa depan juga berpengaruh terhadap kelangsungan kerja lembaga.

6. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas

Kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap lembaga dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab dapat menciptakan gairah dan semangat kerja. Untuk menimbulkan loyalitas karyawan terhadap lembaga, hal ini pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan lembaga. Dengan perasaan senasib kemajuan dan kemunduran lembaga akan dirasakan oleh mereka. Dalam kenyataan pihak lembaga biasanya, mengusahakan agar kemajuan lembaga dapat dirasakan oleh karyawan, yakni dengan cara membagikan laba lembaga atau membagikan bonus.

Sebenarnya loyalitas dapat juga ditimbulkan dengan cara pemberian gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani, dan hal-hal positif lain seperti yang telah dijelaskan di muka. Namun, harus diingat pula jangan sampai perhatian terhadap nasib karyawan ini, misalnya dengan memberi bonus tahunan, menjadi beban tetap. Jika hal ini menjadi beban tetap, mungkin harus dilaksanakan walaupun lembaga dalam keadaan rugi.

Jadi, loyalitas karyawan terhadap lembaga sangat penting untuk dapat meningkatkan produksi lembaga, sehingga dapat meningkatkan upah karyawan.

7. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding

Dalam mengelola sebuah lembaga cara seperti itu terasa sangat efektif. Jika karyawan merasa di ajak berunding, mereka akan merasa ikut bertanggung jawab. Dengan perasaan tanggung jawab itu kegairahan kerja mereka akan tinggi.

Jadi, bila lembaga merencanakan sesuatu yang agak penting sebaiknya karyawan diajak berunding. Misalnya kita merencanakan akan menaikkan penjualan sebanyak 50% untuk tahun depan. Maka setiap karyawan yang bertugas di bidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya di ajak berunding.

Dengan mengikutsertakan mereka berunding, perasaan bertanggung jawab akan timbul sehingga mereka melaksanakan kebijaksanaan baru tersebut dengan lebih baik.

Namun, tidak berarti bahwa dalam merundingkan sesuatu semua karyawan diajak berunding. Karyawan yang diikutsertakan dalam perundingan adalah karyawan yang mempunyai sangkut paut dengan masalah yang akan di laksanakan.

Jika tidak mengikutsertakan mereka dalam perundingan, selain menyebabkan karyawan kurang mempunyai tanggung jawab, ada kemungkinan hal-hal yang kita rencanakan kurang relis dan sulit dilaksanakan.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan yang duduk dibidangnya masing-masing harus diajak berunding untuk meningkatkan produksi lembaga.

8. Pemberian insentif yang terarah

Agar lembaga dapat memperoleh hasil secara langsung, selain cara-cara yang telah disebutkan diatas dapat ditempuh sistem pemberian insentif kepada karyawan.

Kita akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada karyawan yang menunjukkan prestasi lebih. Cara ini sangat efektif untuk mendorong semangat kerja karyawan. Tentu saja cara ini harus disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.

Lembaga yang menggunakan sistem pemberian insentif kepada karyawan sebaiknya menjalankan juga cara-cara lain yang telah kami sebutkan dimuka. Memberikan insentif tanpa mengadakan penelitian lebih lanjut terhadap karyawan akan sia-sia. Jadi, kita juga harus mengetahui keadaan karyawan secara utuh, bagaimana loyalitas mereka, bagaimana kesenangan mereka, sampai sejauh mana prestasi yang dapat

mereka capai untuk kepentingan lembaga, dan sebagainya, misalnya pihak lembaga menetapkan akan memberi insentif kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi jatah, namun dengan kebijaksanaan ini ternyata karyawan kurang berhati-hati, mereka hanya mengajar target banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan. Hasil pekerjaan banyak yang salah dan kurang bermutu.

Jadi, hal-hal yang sekiranya dapat merugikan lembaga sebaiknya segera dihindarkan. Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa memberikan insentif kepada setiap karyawan harus dilihat keadaan karyawan itu tentang loyalitas, kesenangan dan prestasi, hal ini jika tidak ingin timbul cemburu sosial antar karyawan.

9. Fasilitas yang menyenangkan

Bila menginginkan setiap lembaga hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Apabila fasilitas tersebut mampu menambahkan kesenangan karyawan, semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula di tingkatkan.

Fasilitas yang menyenangkan sangat luas, termasuk juga tempat rekreasi, cafetaria, tempat olahraga, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan sebagainya. Apabila lembaga sanggup menyediakan fasilitas-

fasilitas di atas maka akan timbul rasa senang karyawan berarti Semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa, fasilitas kerja yang nyaman akan menambah karyawan betah di lembaga tersebut sehingga dapat memacu Semangat dan gairah kerja karyawan.²⁹

6. Semangat Kerja dan Insentif Menurut Pandangan Islam

a. Semangat Kerja Menurut Pandangan Islam

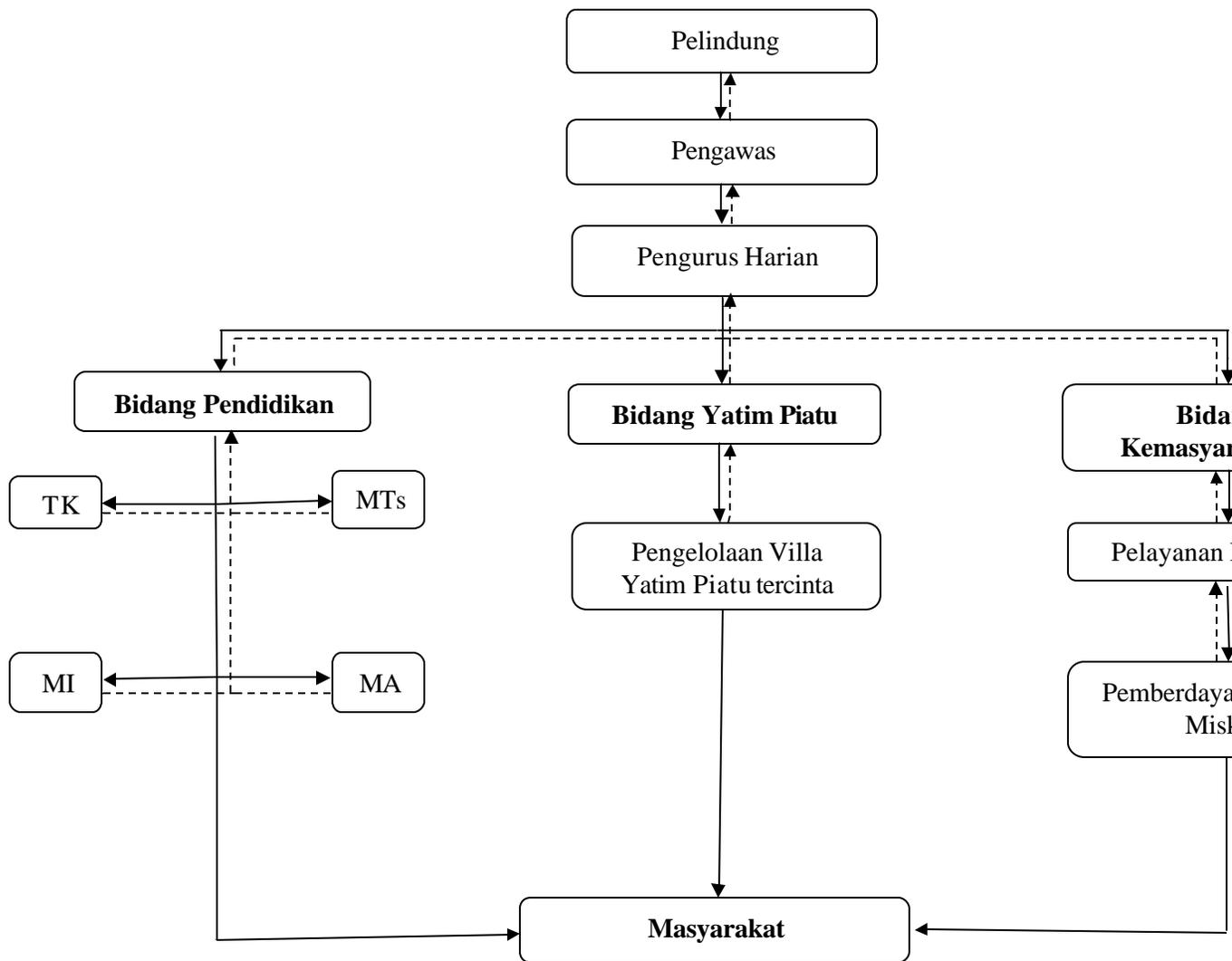
Islam senantiasa mengakarkan kepada umatnya agar berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Tidak dibenarkan seorang muslim berpangku tangan saja atau berdo'a mengharapkan rezeki datang dari langit tanpa mengiringinya dengan usaha. Namun demikian, tidak dibenarkan pula terlalu mengandalkan kemampuan diri sehingga melupakan pertolongan Allah SWT dan tidak mau berdo'a kepada -Nya.

Banyak sekali Ayat Al-Qur'an yang menyuruh manusia untuk bekerja dan memanfaatkan berbagai hal yang ada di dunia untuk bekal hidupnya dan mencari penghidupan di dunia diantaranya adalah surat Al-Jum'ah ayat 10

فَإِذْ قُضِيََتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَأَذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

²⁹Ibid : hal:101-108

STUKTUR ORGANISASI YAYASAN PENDIDIKAN DAN SOSIAL SUNAN AMPEL SIDOARJO



Job Discription

Adapun stuktur Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo dalam menjalankan kegiatan sehari-hari memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Pelindung : adalah yang mengayomi seluruh bagian-bagian dari organisasi Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo.
2. Pengawas : mengawasi kinerja dari pengurus harian dan bertanggung jawab dalam pengambilan kebijakan dari pengurus harian.
3. Pengurus harian adalah yang membawahi kinerja dari setiap bidang dan bertanggung jawab kepada pengawas Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo.
4. Koordinator Pendidikan : Bertanggung jawab kepada pengurus harian dalam menjalankan tugasnya membawahi beberapa kepala sekolah.
5. Koordinator Bidang Kemasyarakatan : Bertanggung jawab kepada pengurus harian dalam menjalankan tugasnya membawahi pelayanan kesehatan dan pemberdayaan rakyat miskin.
6. Koordinator Bidang Yatim Piatu : Bertanggung jawab kepada pengurus harian dalam menjalankan tugasnya membawahi pengelolaan villa Yatim Piatu tercinta.

Struktur organisasi menunjukkan susunan perwujudan pola tetap dan kerangka hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi dari beberapa jabatan atau kedudukan, serta posisi bagi setiap tenaga kerja terhadap tugas dan wewenang yang diberikan dari Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo.

Struktur ini mengandung unsur-unsur sentralisasi dan desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan pekerjaan kerja. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan apa organisasi dikelola.

Disini juga diperlukan seorang manajer yang bertugas untuk menyusun atau menggambarkan bagan organisasi sehingga setiap pekerjaan dapat mengetahui fungsi-fungsi atau posisi-posisi tenaga kerja dan menunjukkan bagian hubungan diantaranya:

- a. Keuntungan menggunakan bagan organisasi adalah karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan dengan jelas, jika terjadi suatu masalah khusus maka dapat langsung dituju ke Kabag tetap dengan acuan bagan organisasi tersebut, sehingga dapat langsung terselesaikan.
- b. Kelemahan atau kekurangan bagan organisasi adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan kemungkinan orang tidak mengerti sangat besar.

5. Tenaga Pendidik dan Pegawai

Tenaga pendidik dan pegawai di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel adalah para lulusan S1, SMA, SMEA, STM, dan Pondok Pesantren (UIN, IAIN, UN, Ponpes).

Tabel 3

Tenaga pendidik dan pegawai

NO	NAMA	Pendidikan	JABATAN
01.	M. Maksun	SMA	Koord. Bid.Kemasyarakatan
02.	Ahmad Shodri	SMA	Pegawai
03.	H. Moh. Daim	SMA	Pegawai
04.	M. Ahyat	MA/Ponpes	Pegawai
05	Hj. Muslichah, A.Ma	D2	Pegawai
06.	Siti khoiriyah SQ	PTIQ	Guru
07.	Hj. Dewi zulaikha SQ	PTIQ	Guru
08.	Dra. Hj. Lilik Hisbiyah	S 1	Koord. Bidang Pendidikan
09.	Masturoh S.Ag.	S 1	Guru
10.	Nazula Mufarrichah S.Ag.	S 1	Guru
11.	Siti Fatimah S.Ag.	S 1	Guru
12.	Sri P. Cahyaningsih S.Pd.	S 1	Guru
13.	Nur Fuadah S.Pd.	S 1	Guru
14.	Auliya Ridlwan S.Pd.	S 1	Guru
15.	Arif Atik Hidayati S.Pd.	S 1	Guru
16.	Aschuliyah S.Pd.	S 1	Guru
17.	Nani Zulaikha S.Pd.I.	S 1	Guru

18.	Yunita Ekawati S.E.	S 1	Koord. Bidang Yatim Piatu
19.	Chusnul Khotimah S.Pd.I.	S 1	Guru
20.	Lilik Chumaidah S.Pd.	S 1	Guru
21.	Siti Aisyah S.T.	S 1	Guru
22.	Khoirotul Umroh S.T.	S 1	Guru
23.	Alimatul Luthfiah S.T.	S 1	Guru
24.	Nurul Fitriyah	SMEA	Pegawai
25.	Agus Turmuzi	SMA	Pegawai
26.	Umi Kholifah	SMEA	Pegawai
27.	Nurul Afifah	MA/Ponpes	Pegawai
28.	Nurul Aini	MA/Ponpes	Pegawai
29.	Nur Laili	SMA	Pegawai
30.	Yumrotul Hasanah	SMA	Pegawai
31.	Umi Masruroh	SMEA	Pegawai
32.	Lina Rahmasari	SMA	Pegawai
33.	Nur Roichana	MA	Pegawai

6. Program Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo

- a. Bidang akhlak dan kepribadian
 - 1) Mampu melakukan ibadah dengan baik
 - 2) Memiliki akhlak terpuji
 - 3) Mampu bersosialisasi dengan baik
 - 4) Memiliki tanggung jawab dan kemandirian
- b. Bidang akademik
 - 1) Memiliki nilai akademik yang memuaskan

- 2) Memiliki hapalan Al-Qur'an dan Hadits
- 3) Mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar

c. Program khusus

Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel memiliki Program Khusus untuk menggali kemampuan siswa dimasa datang namun program ini lebih difokuskan bagi anak yatim piatu, antara lain:

- 1) Berpidato dalam dua Bahasa
- 2) Mahir dalam menggunakan IT
- 3) Pengusaan (membaca dan memahami) kitab salaf.

7. Fasilitas

Fasilitas yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel antara lain:

- a. Gedung sekolah
- b. Asrama
- c. Laboratorium Audio Visual
- d. Lapangan Olah Raga
- e. Kantin

8. Prestasi

Lembaga ini telah berdiri selama 12 tahun dan telah menghasilkan banyak prestasi di berbagai ajang kejuaraan antara lain:

- a. Juara Pidato Tingkat Kecamatan
- b. Juara Membaca puisi Tingkat Kabupaten
- c. Juara Cerdas Cermat Tingkat Kabupaten

- d. Juara MTQ Tingkat Kabupaten
- e. Juara Kaligrafi Tingkat Kecamatan
- f. Juara Syarhil Qur'an Tingkat Kabupaten
- g. Juara Seni Hadrah Tingkat Kabupaten

B. PENYAJIAN DATA

Penyajian data ini di peroleh dari data-data hasil penelitian terhadap masalah yang menjadi fokus penelitian. Adapun data yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Tentang Pemberian Dana Insentif Karyawan

Data tentang pemberian dana insentif Karyawan di YPSSA Sidoarjo adalah di peroleh dari hasil 10 pernyataan angket yang di sebarakan pada 33 populasi penelitian, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4
Karyawan Mendapatkan Bonus dalam sebulan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
1	(a) 5-1	33	12	36,4 %
	(b) 5-10		12	36,4 %
	(c) 10-15		9	27,2 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 5

Karyawan mendapat piagam penghargaan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
	(a) 5-1		9	27,2 %
2	(b) 5-10	33	20	60,7 %
	(c) 10-15		4	12,1 %
	Jumlah	33	33	100 %

Tabel 6

Karyawan mendapatkan pujian tertulis secara pribadi dari pimpinan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
	(a) 5-1		15	45,5 %
3	(b) 5-10	33	13	39,4 %
	(c) 10-15		5	15,1 %
	Jumlah	33	33	100 %

Tabel 7

Karyawananda mendapatkan ucapan terimakasih secara formal

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
	(a) 5-1		10	30,3 %
4	(b) 5-10	33	14	42,5 %
	(c) 10-15		9	27,2 %
	Jumlah	33	33	100 %

Tabel 8

Karyawan anda mendapatkan pemberian tanda jasa dari yayasan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
5	(a) 5-1	33	12	36,4 %
	(b) 5-10		15	45,5 %
	(c) 10-15		6	18,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 9

Karyawan memperoleh perlengkapan khusus pada ruangan kerja

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
6	(a) 5-1	33	7	21,2 %
	(b) 5-10		16	48,5 %
	(c) 10-15		10	30,3 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 10

Karyawan dapat menggunakan hak atribut jabatan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
7	(a) 5-1	33	19	30,3 %
	(b) 5-10		19	57,6 %
	(c) 10-15		4	12,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 11

Karyawan memperoleh promosi jabatan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
8	(a) 5-1	33	16	48,5 %
	(b) 5-10		10	30,3 %
	(c) 10-15		7	21,2 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 12

Karyawan mendapatkan komisi

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
9	(a) 5-1	33	11	33,3 %
	(b) 5-10		16	48,6 %
	(c) 10-15		6	18,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 13

Berapa kali anda mendapatkan tunjangan lembur dalam sebulan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
10	(a) 5-1	33	10	30,3 %
	(b) 5-10		21	63,7 %
	(c) 10-15		2	6,0 %
Jumlah		33	33	100 %

Kemudian langkah selanjutnya adalah mencari skor dari 10 pertanyaan angket tersebut yang telah di sebarakan pada 33 responden, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika menjawab (sangat sering) maka di beri skor nilai 1
2. Jika menjawab (sering) maka di beri skor nilai 2
3. Jika menjawab (kadang-kadang) maka di beri skor nilai 3

Tabel 14

Skor Angket Tentang Pemberian Dana Insentif Karyawan di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel

No	Item Pertanyaan Angket										Jml	Ket
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	B
2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	3	20	C
3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	24	B
4	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	19	C
5	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22	C
6	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26	B
7	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	21	C
8	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	23	C
9	1	2	1	2	3	1	2	1	1	3	17	C
10	1	3	1	1	1	3	3	3	2	3	21	C
11	1	3	1	3	3	1	2	2	1	2	19	C
12	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	24	B

13	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	24	B
14	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	19	C
15	1	1	3	2	2	1	2	2	3	2	19	C
16	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	19	C
17	1	2	3	1	1	2	1	1	3	2	17	C
18	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	23	C
19	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	23	C
20	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	24	B
21	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	23	C
22	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	21	C
23	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	22	C
24	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	24	B
25	2	3	2	3	2	1	3	1	2	2	21	C
26	2	3	1	2	2	1	1	3	2	2	19	C
27	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	17	C
28	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	21	C
29	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	23	C
30	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	19	C
31	3	1	3	2	1	2	3	3	2	2	22	C
32	3	2	3	2	1	1	2	3	2	2	22	C
33	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	23	C
Jumlah Skor Semuanya (? X)											711	

2. Data Tentang Semangat Kerja

Data tentang Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah di peroleh dari hasil 10 pertanyaan angket yang telah di sebarakan pada 33 responden, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 15

Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
11	(a) 5-1	33	17	51,6 %
	(b) 5-10		14	42,4 %
	(c) 10-15		2	6,0 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 16

Karyawan bergairah dalam bekerja

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
12	(a) 5-1	33	19	57,6 %
	(b) 5-10		13	39,4 %
	(c) 10-15		1	3,0 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 17

Karyawan kuat melawan frustrasi

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
13	(a) 5-1	33	12	36,4 %
	(b) 5-10		15	45,5 %
	(c) 10-15		6	18,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 18

Karyawan mempertahankan kualitas kerja

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
14	(a) 5-1	33	11	33,3 %
	(b) 5-10		17	51,6 %
	(c) 10-15		5	15,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 19

Karyawan bersemangat dalam kelompok kerjanya

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
15	(a) 5-1	33	14	42,4 %
	(b) 5-10		12	36,4 %
	(c) 10-15		7	21,2 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 20

Karyawan mengevaluasi pekerjaannya

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
16	(a) 5-1	33	11	33,3 %
	(b) 5-10		17	51,6 %
	(c) 10-15		5	15,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 21

Karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaannya

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
17	(a) 5-1	33	10	30,3 %
	(b) 5-10		14	42,5 %
	(c) 10-15		9	27,2 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 22

Karyawan melakukan analisa data yayasan

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
18	(a) 5-1	33	10	30,3 %
	(b) 5-10		17	51,6 %
	(c) 10-15		6	18,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 23

Karyawan mampu memberi pelayanan yang memuaskan kepada konsumen

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
19	(a) 5-1	33	13	39,5 %
	(b) 5-10		14	42,4 %
	(c) 10-15		6	18,1 %
Jumlah		33	33	100 %

Tabel 24

Karyawan di ajak berunding oleh pimpinannya

No	Alternatif Jawaban	N	F	%
20	(a) 5-1	33	10	30,3 %
	(b) 5-10		14	42,5 %
	(c) 10-15		9	27,2 %
Jumlah		33	33	100 %

Kemudian langkah selanjutnya adalah mencari skor dari 10 pertanyaan angket yang telah di sebarakan pada 33 responden, yaitu sebagai berikut :

Tabel 25

Skor Angket Tentang Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan

Ampel Sidoarjo

No	Item Pertanyaan Angket										Jml	Ket
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	26	B

2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	26	B
3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	1	22	C
4	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	24	B
5	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	21	C
6	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	25	B
7	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	26	B
8	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	23	C
9	2	2	2	2	1	2	3	3	1	1	19	C
10	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	26	B
11	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	20	C
12	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	26	B
13	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	25	B
14	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	23	C
15	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	23	C
16	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	25	B
17	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	24	B
18	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	24	B
19	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23	C
20	3	3	2	3	1	3	1	2	2	1	21	C
21	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	20	C
22	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	20	C
23	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	20	C

24	2	2	2	2	3	3	1	1	3	1	20	C
25	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	21	C
26	3	3	1	2	3	1	2	3	2	1	21	C
27	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	20	C
28	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	20	C
29	1	3	2	1	2	1	3	2	2	2	19	C
30	2	2	1	1	2	2	1	3	3	1	18	C
31	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	20	C
32	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	19	C
33	1	1	3	3	3	3	1	2	2	2	21	C
Jumlah Skor Semuanya (? Y)											731	

C. Pengujian Hipotesis dan Analisis Data

1. Analisis Tentang Insentif Karyawan

Setelah penulis menyajikan data tentang insentif Karyawan, maka selanjutnya penulis akan menganalisis data tersebut, yaitu dengan menggunakan rumus prosentase sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Angka prosentase

F = Frekuensi jawaban yang akan dicari prosentasenya

N = Jumlah frekuensi atau banyaknya sampel penelitian

Tabel 26

Tentang Distribusi Frekuensi dan Kategori Serta Prosentase Data
Mengenai Pemberian Dana Insentif Karyawan

No	Interval Nilai	Kategori	N	F	Prosentase
1	5-1	Baik		7	21,2 %
2	5-10	Cukup	33	26	78,8 %
3	10-15	Kurang		0	0 %
Jumlah			33	33	100 %

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa mengenai rincian prosentase tentang variabel X (pemberian dana insentif Karyawan) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

$$Baik = \frac{7 \times 100}{33} = 21,2 \%$$

$$Cukup = \frac{26 \times 100}{33} = 78,8 \%$$

Dari rincian prosentase diatas dapat diketahui bahwa prosentase tertinggi mengenai variabel X (pemberian dana insentif Karyawan) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah 78,8 %. Kemudian untuk mencari nilai variabel X (pemberian dana insentif Karyawan), maka hasil prosentase tertinggi (78,8 %) harus dikonsultasikan dengan interpretasi prosentase dari Suharsini Arikunto, yaitu sebagai berikut :

- a) 76 % – 100 % = Baik
- b) 56 % – 75 % = Cukup
- c) 40 % – 50 % = Kurang
- d) Kurang dari 40 % = Tidak Baik

Ternyata hasil prosentase tertinggi (78,8 %) adalah berada pada interval 76 % - 100 % yang berarti baik. Jadi mengenai pemberian dana insentif Karyawan di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah tergolong BAIK.

2. Analisis Tentang Semangat Kerja

Setelah penulis menyajikan data tentang Semangat Kerja, maka selanjutnya penulis akan menganalisis data tersebut, yaitu dengan menggunakan rumus prosentase sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Angka prosentase

F = Frekuensi jawaban yang akan dicari prosentasenya

N = Jumlah frekuensi atau banyaknya sampel penelitian

Tetapi sebelumnya penulis mengelompokkan nilai variabel Y (Semangat Kerja) kedalam kategori-kategori (baik, cukup, kurang), yaitu dengan menggunakan rumus:

$$R = H - L + 1$$

Keterangan :

R = Angka kategori

H = Jumlah skor pertanyaan angket

L = Jumlah pertanyaan angket

Tabel 27

Tentang Distribusi Frekuensi dan Prosentase Data Mengenai
Semangat Kerja

No	Interval Nilai	Kategori	N	F	Prosentase
1	5-1	Baik		11	33,3 %
2	5-10	Cukup	33	22	66,7 %
3	10-15	Kurang		0	0 %
Jumlah			33	33	100 %

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa mengenai rincian prosentase tentang variabel Y (Semangat Kerja) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

$$Baik = \frac{11 \times 100}{33} = 33,3 \%$$

$$Cukup = \frac{22 \times 100}{33} = 66,7 \%$$

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa prosentase tertinggi mengenai variabel Y (Semangat Kerja) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah 66,7 %. Kemudian untuk mencari nilai variabel Y (Semangat Kerja), maka hasil prosentase tertinggi (66,7 %) harus dikonsultasikan dengan interpretasi prosentase dari Suharsimi Arikunto, yaitu sebagai berikut :

- a) 76 % – 100 % = Baik
- b) 56 % – 75 % = Cukup
- c) 40 % – 50 % = Kurang
- d) Kurang dari 40 % = Tidak Baik

Ternyata hasil prosentase tertinggi (66,7 %) adalah berada pada interval 56 % - 75 % yang berarti cukup. Jadi mengenai Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo adalah tergolong CUKUP.

3. Analisis Tentang Ada atau Tidaknya Pengaruh Pemberian Dana Insentif Karyawan Terhadap Semangat Kerja

Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh pemberian dana insentif Karyawan terhadap Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo, maka penulis menggunakan analisis statistik *Product Moment*, yaitu dengan rumus :

$$r_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Angka indeks korelasi “ r “ Product Moment

N = Number of Cases

? XY = Jumlah hasil perkalian antara skor X dan skor Y

? X = Jumlah seluruh skor X

? Y = Jumlah seluruh skor Y

Adapun langkah-langkah yang harus di tempuh dalam mengetahui nilai r_{xy} adalah sebagai berikut :

Langkah 1 : Menjumlahkan subyek penelitian, di peroleh $N = 33$

Langkah 2 : Menjumlahkan skor variabel X, di peroleh ? $\sum X = 711$

Langkah 3 : Menjumlahkan skor variabel Y, di peroleh ? $\sum Y = 731$

Langkah 4 : Memperkalikan skor variabel X dengan skor variabel Y (yaitu : ? $\sum XY$) setelah selesai lalu di jumlahkan, di peroleh ?

$$\sum XY = 15806$$

Langkah 5 : Menguadratkan skor variabel X (yaitu : $\sum X^2$) setelah selesai lalu di jumlahkan, di peroleh ? $\sum X^2 = 15465$

Langkah 6 : Menguadratkan skor variabel Y (yaitu : $\sum Y^2$) setelah selesai lalu di jumlahkan, di peroleh ? $\sum Y^2 = 21715$

Tabel 28

Perhitungan Untuk Memperoleh Angka Indeks Korelasi (pengaruh)

Variabel X (insentif Karyawan) terha dap Variabel Y (Semangat Kerja)

di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo

Subyek	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	30	26	780	900	676
2	20	26	520	400	676
3	24	22	528	576	484
4	19	24	456	361	576
5	22	21	462	484	441
6	26	25	650	676	625

7	21	26	546	441	676
8	23	23	529	529	529
9	17	19	323	289	361
10	21	26	546	441	676
11	19	20	380	361	400
12	24	26	624	576	676
13	24	25	600	576	625
14	19	23	437	361	529
15	19	23	437	361	529
16	19	25	475	361	625
17	17	24	408	289	576
18	23	24	552	529	576
19	23	23	529	529	529
20	24	21	504	576	441
21	23	20	460	529	400
22	21	20	420	441	400
23	22	20	440	484	400
24	24	20	480	576	400
25	21	21	441	441	441
26	19	21	399	361	441
27	17	20	340	289	400
28	21	20	420	441	400

29	23	19	437	529	361
30	19	18	342	361	324
31	22	20	440	484	400
32	22	19	418	484	361
33	23	21	483	529	441
33 =	711 =	731 =	15.806 =	15.465 =	21.715 =
N	? X	? Y	? XY	? X²	? Y²

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\
 &= \frac{33 \times 15806 - 711 \times 731}{\sqrt{\{33 \times 15465 - 711^2\} \{33 \times 21715 - 731^2\}}} \\
 &= \frac{521598 - 519741}{\sqrt{\{510345 - 505521\} \{716595 - 534361\}}} \\
 &= \frac{1857}{\sqrt{4824 \times 182234}} \\
 &= \frac{1857}{\sqrt{87909681}} \\
 &= \frac{1857}{29649566} \\
 &= 0,626
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan melalui rumus Product Moment di atas di peroleh hasil perhitungan (r_{xy}) sebesar 0,626. Kemudian untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh pemberian dana insentif Karyawan terhadap Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo, maka hasil perhitungan r_{xy} (0,626) harus di

konsultasikan dengan hasil kritik dari “r” Product Moment, yaitu terlebih dahulu harus menghitung *Degree of Freedom* (df), yaitu dengan rumus :

$$\begin{aligned} df &= N - Nr \\ &= 33 - 2 \\ &= 31 \end{aligned}$$

Dengan df sebesar 31 maka di peroleh :

1. r_t pada taraf signifikansi 5 % sebesar 0,355
2. r_t pada taraf signifikansi 1 % sebesar 0,456

Ternyata hasil perhitungan r_{xy} (0,626) itu lebih besar dari pada hasil perhitungan tabel (r_t), baik pada taraf signifikansi 5 % (0,355) maupun pada taraf signifikansi 1 % (0,456), yang artinya Hipotesis Alternatif (H_a) di terima dan Hipotesis Nihil (H_o) di tolak, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X (pemberian dana insentif Karyawan) dengan variabel Y (Semangat Kerja) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberian dana insentif Karyawan terhadap Semangat Kerja di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo, maka hasil perhitungan r_{xy} (0,626) harus di konsultasikan dengan nilai “r” yang ada pada tabel interpretasi product moment, yaitu sebagai berikut :

Tabel 29

Tabel Interpretasi Sederhana Terhadap Angka Indeks

Korelasi “r” Product Moment (r_{xy})

No	Besarnya “r” Product Moment	Interpretasi
1	0,00 – 0,20	Antara variabel X dan Y memang terdapat korelasi (pengaruh), akan tetapi korelasi itu sangat lemah atau sangat rendah sehingga korelasi itu di abaikan (di anggap tidak ada korelasi antara variabel X dan variabel Y)
2	0,20 – 0,40	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi (pengaruh) yang lemah atau rendah
3	0,40 – 0,70	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi (pengaruh) yang sedang atau cukup
4	0,70 – 0,90	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi (pengaruh) yang kuat atau tinggi
5	0,90 – 1,00	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi (pengaruh) yang sangat kuat atau sangat tinggi.

Dan ternyata hasil perhitungan r_{xy} (0,626) adalah terletak di antara interval 0,40 – 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa *terdapat pengaruh yang sedang atau cukup* variabel X (pemberian dana insentif Karyawan) terhadap variabel Y (Semangat Kerja) di Yayasan Pendidikan dan Sosial Sunan Ampel Sidoarjo.