

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Siklus perubahan zaman membawa dunia usaha maupun perekonomian global mengalami kemajuan dalam perkembangan teknologi sehingga menjadikan hal tersebut sebuah persaingan yang ketat. Lembaga pendidikan pada umumnya memiliki tujuan untuk memanusiakan manusia. Sehingga lembaga pendidikan berupaya membentuk manusia yang berkemanusiaan tinggi, cerdas, berpengetahuan dan terampil agar dapat tercapainya keberhasilan dalam suatu pekerjaan (Irawan, 2019). Lembaga pendidikan saat ini dituntut untuk beradaptasi dengan adanya perubahan-perubahan budaya kerja dan lingkungan yang kompetitif. Upaya yang dilakukan dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut ialah melalui sumber daya finansial, struktur maupun sistem organisasi dan sumber daya manusia (Hariyanti, 2020).

Manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi tersebut sedangkan sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi (Fredriksz, 2017). Sumber daya manusia menjadi tolak ukur dalam perkembangan sebuah lembaga pendidikan yang memiliki potensi besar sebagai perancang dan pelaksana aktivitas di suatu lembaga Pendidikan (Alfariz, 2020). Sumber daya manusia tersebut ialah tenaga pendidik, peserta didik dan tenaga kependidikan yang menjadi tonggak keberhasilan pendidikan itu sendiri. Untuk itu maka perlunya sekolah atau madrasah melakukan pengelolaan yang baik melalui adanya manajemen sumber daya manusia (Aristianingsih et al., 2022).

Salah satu bagian dari proses manajemen dalam manajemen pendidikan Islam ialah untuk merancang dan mengembangkan rencana strategis yang menjadi dasar dan titik awal untuk mencetak sumber daya manusia dan implementasi sistem yang diterapkan (Zulfa et al., 2021). Berbagai lembaga pendidikan berkompetisi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang

berkualitas, karena kualitas hasil kerja pegawai ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia didalamnya. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi itu sendiri terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*) (Wicaksono, 2014:13).

Sebagai penggerak utama dalam proses pencapaian tujuan lembaga pendidikan dalam kegiatan administrasi pendidikan seperti mengelola pencatatan, pengumpulan, penyimpanan data dan dokumen yang dapat dipergunakan untuk membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan, urusan surat menyurat serta laporan mengenai kegiatan sekolah tersebut merupakan tugas pegawai tata usaha (Wava, 2015). Pegawai tata usaha merupakan bagian yang berperan penting dalam pelaksanaan administrasi di sekolah, serta diperlukan untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan (Arisanti et al., 2020)

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung pada tanggal 6 Februari 2023 terdapat beberapa permasalahan yang terjadi dalam pemberian kompensasi yang mengakibatkan rendahnya loyalitas dan menurunnya efektivitas kinerja harian pegawai tata usaha. Permasalahan yang pertama yaitu masih terdapatnya upah yang minimum. Permasalahan kedua yaitu lingkungan kerja yang kurang baik sehingga mengakibatkan munculnya rasa ketidaknyamanan dalam bekerja. Permasalahan yang ketiga yaitu kurangnya penghargaan sebagai bentuk apresiasi kerja seperti tidak adanya insentif yang lebih bagi tenaga pendidik maupun kependidikan yang berprestasi, menjadikan semangat kerja menurun dan permasalahan keempat yaitu kebutuhan untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sangatlah minim (Atep Hasan, Wawancara, 6 Februari 2023).

Kompensasi merupakan suatu yang diterima atas suatu jasa yang diberikan dalam pekerjaannya. Pegawai memberikan tenaga, keterampilan maupun pengetahuan yang dimilikinya (Winbaktianur, 2017:57). Pemberian

kompensasi kepada pegawai dilakukan secara adil dan layak. Prinsip adil dan layak harus diperhatikan dengan baik. Kompensasi yang diberikan secara baik dapat menjadikan individu memiliki keinginan bekerja dengan baik sehingga seseorang akan bersemangat dan bekerja lebih maksimal (Lidyawati, 2019).

Salah satu sarana yang digunakan untuk meningkatkan loyalitas pegawai terhadap lembaga ialah kompensasi (Waskito & Sari, 2022:123). Fungsi kompensasi antara lain meliputi motivasi, pengawasan dan informasi (Samudra, 2018). Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja, memotivasi karyawan dan loyalitas kerja. Oleh karena itu perhatian suatu lembaga terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Terkait balasan atas pekerjaan atau kompensasi sebagaimana firman Allah yang artinya: *“Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”*. (Q.S An-nahl (16): 97).

Seorang pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi finansial berupa upah atau gaji saja dalam meningkatkan kinerja dan loyalitasnya. Pimpinan juga perlu memperhatikan kebutuhan lainnya seperti kompensasi non finansial (Samudra, 2018). Ciri khas dalam penelitian ini ialah berfokus pada kompensasi non finansial sesuai nilai-nilai dalam ajaran Islam. Sedangkan penelitian ini juga lebih berfokus pada hubungan kompensasi non finansial terhadap loyalitas kerja di lembaga pendidikan yang masih jarang sekali dibahas dalam penelitian terdahulu dan lebih berfokus pada perusahaan bukan di lembaga pendidikan. Dimana penelitian yang dilakukan sebelumnya juga bersifat lebih umum seperti penelitian yang dilakukan oleh Meindro Waskito dan Nur Kamila Sari (2022) dengan judul *“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan”* yang menunjukkan bahwa kompensasi non finansial memiliki tujuan untuk mempertahankan pegawai yang memiliki kinerja baik, menarik minat kandidat yang potensial dan memberikan keadilan dalam lingkungan kerja (Waskito & Sari, 2022).

Kompensasi non finansial dapat berbentuk promosi jabatan, mengadakan kegiatan pelatihan keterampilan atau *training* untuk meningkatkan skill, tantangan kerja, liburan, rekan dan atasan yang kooperatif dan lingkungan kerja yang baik, kebijakan lembaga yang rasional dan sehat dan fleksibilitas lingkungan dan lokasi kerja (Syukur, 2022). Ciri dari kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan (Lenni, 2014).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh Febriana & Kustini (2022:519) dalam pengujian hipotesis menggunakan SEM metode PLS, diketahui uji-t, nilai-p dan sampel asli memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hidayat, I., & Susanto, H.A. (2022) memperoleh hasil dari penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kerjasama tim terhadap loyalitas karyawan dengan nilai R-Square sebesar 0,522. Pada Departemen Traffic 3TV PT MNC Studios, menjadikan kompensasi sebagai variabel (X1) mampu memberi pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Dibuktikan dengan nilai Sig. pada variabel kompensasi didapat sebesar (0,037) < alpha (0,05) yang berarti kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Ibnu Hidayat, 2022).

Leuwol (2020:81) berpendapat bahwa "*Loyalitas adalah bentuk kesetiaan seorang karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki sikap loyalitas tinggi, akan menunjukkan dukungan dan kepatuhan terhadap perusahaannya*". Loyalitas karyawan diperlukan perusahaan supaya karyawan dapat bekerja untuk dirinya sendiri serta bekerja sama guna kepentingan bersama anggota lainnya juga kepentingan perusahaan (Astuti et al., 2022). Loyalitas karyawan pada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra

perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang (Pitoy et al., 2020).

Loyalitas kerja pegawai juga memiliki hubungan dengan pemberian kompensasi. Artinya, jika kompensasi diberikan secara layak dan wajar maka loyalitas kerja akan meningkat dan karyawan bertanggung jawab penuh untuk melakukan kewajibannya (Sukmana, 2016:3). Namun, jika kompensasi tidak diberikan secara benar dan layak, maka loyalitas kerja pegawai akan turun dan ini tentu akan menimbulkan dampak buruk dan merugikan bagi suatu lembaga.

Berdasarkan survei yang dilakukan Towers Watson. Perusahaan konsultan di bidang tenaga kerja ini merilis survei terbarunya mengenai *Global Workforce Study 2021* yang mengikutkan 29 negara termasuk Indonesia dengan total responden sebanyak 32.000 karyawan. Untuk Indonesia ditemukan hasil bahwa sekitar dua pertiga karyawan tidak memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya. Survei juga menyebutkan bahwa sekitar 27% dari karyawan saat ini telah berencana untuk pindah dalam dua tahun kedepan. Tidak hanya itu saja, 42% dari total responden di Indonesia, sebanyak 1.005 karyawan menyatakan bahwa mereka harus meninggalkan perusahaannya untuk meningkatkan karirnya di masa depan. Sedangkan hanya ada 36% karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaannya di mana dia bekerja saat ini. Berdasarkan survey Towers Watson mengatakan ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan tidak loyal dengan perusahaannya. Pertama yaitu soal gaji yang dirasa masih kurang sesuai, faktor lainnya yaitu beban kerja, pengembangan karir, lokasi kerja, manfaat pensiun hingga hubungan kerja dengan atasannya (Putri & Utomo, 2017).

Berbagai fenomena yang menunjukkan ketidakloyalan dapat menimbulkan suatu permasalahan. Salah satu dampaknya ialah peningkatan biaya yang ditanggung perusahaan karena harus melatih karyawan baru pada saat mengundurkan diri atau keluar dari tempat bekerja dan biaya tambahan yang dikeluarkan melalui proses rekrutmen karyawan baru. Perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan karena loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan

mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab, tekad serta kesanggupan yang harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas (Putri & Utomo, 2017).

Lebih dari sepertiga keuntungan perusahaan berasal dari karyawan yang loyal. Karena karyawan yang loyal dan berkomitmen rela berkorban untuk perusahaannya, yang dinyatakan dalam kesediaannya untuk bekerja lembur dan mau bertahan saat perusahaan sedang mengalami resesi (Ananda & Fadhli, 2018). Hal tersebut memiliki kesamaan pada permasalahan yang terjadi di lembaga pendidikan dimana tingkat loyalitas pegawai mempengaruhi hasil kerja dan loyalitas menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Dalam bekerja, salah satu hal penting yang diperlukan instansi pendidikan adalah loyalitas kerja (Atmaja & Lestari, 2020).

Administrasi sekolah tidak hanya dilakukan dalam waktu tertentu saja tetapi setiap hari secara berkesinambungan. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam hal ini tenaga administrasi menjadi komponen yang penting dalam suatu lembaga pendidikan. Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik akan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bagi suatu lembaga pendidikan. Salah satu cara dalam meningkatkan produktivitas dan profitabilitas ialah dengan meningkatkan loyalitas. Loyalitas merupakan manifestasi dari kebutuhan manusia untuk memiliki, mendukung, mendapatkan rasa aman dan membangun ketertarikan serta menciptakan *emotional attachment*. Loyalitas juga dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan karyawan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Safitri & Hanifuddin, 2022).

Pegawai yang loyal kepada lembaga merupakan hasil dari sumber daya manusia yang baik dan memiliki pengaruh terhadap kesuksesan suatu lembaga (Willianto, 2019). Loyalitas pegawai pada pekerjaan tercermin pada sikap mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra

lembaga dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang (Pitoy et al., 2020).

Sehingga urgensi dalam penelitian ini adalah kompensasi non finansial yang merupakan salah satu faktor penting untuk mempertahankan pegawai yang memiliki potensi baik. Untuk itu, dengan memberikan kompensasi non finansial, diharapkan pegawai tersebut akan memiliki loyalitas kerja yang baik dan meningkatkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja. Objek pada penelitian ini ialah pegawai tata usaha yang memenuhi kualifikasi dan bekerja tetap di lembaga pendidikan tersebut.

Hasil survei kedua yang dilakukan peneliti pada pegawai tata usaha Madrasah Aliyah Negeri di Bandung pada tanggal 9 Maret 2023 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara tenaga kependidikan yang melakukan pengembangan diri dengan yang jarang melakukan pengembangan diri. Adanya kesenjangan tersebut dikarenakan sekolah belum mampu memfasilitasi guru yang akan melakukan pengembangan diri. Selain itu, masih rendahnya disiplin, loyalitas dan tanggung jawab pegawai tata usaha dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas mereka sebagai pegawai tata usaha sekolah juga mempengaruhi hasil kerja pegawai tata usaha.

Selama ini, peningkatan kualitas pendidikan lebih berfokus pada permasalahan tenaga pendidik, peningkatan kinerja kepala sekolah serta kurikulum siswa yang sering berubah-ubah. Jarang kita jumpai seorang pegawai tata usaha mendapatkan Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) maupun seminar. Oleh karena itu, kompensasi non finansial dirasa lebih memberikan pengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai karena berhubungan dengan kepuasan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan yang diperoleh dari lingkungan psikologis dimana mereka bekerja, dibanding dengan kompensasi finansial yang pada dasarnya segala sesuatu yang berhubungan dengan uang sudah bernilai tetap.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti berkeinginan mengetahui terkait hubungan kompensasi non finansial terhadap loyalitas kerja pegawai tata usaha pada lembaga pendidikan. Fenomena dan identifikasi masalah yang ditemukan di lapangan selama penelitian. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam yang dituangkan dalam judul penelitian sebagai berikut **“Hubungan Kompensasi Non Finansial Dengan Loyalitas Kerja Pegawai Tata Usaha (Penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung).”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi yang sudah dipaparkan maka diambil rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana bentuk kompensasi non finansial pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung?
- 2) Bagaimana identifikasi loyalitas kerja pegawai tata usaha pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung?
- 3) Bagaimana hubungan antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha Madrasah Aliyah Negeri di Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi gambaran kompensasi non finansial pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.
- 2) Untuk mendeskripsikan loyalitas kerja tata usaha pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.
- 3) Untuk menganalisis hubungan antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha pada Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru tentang hubungan kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha sehingga dapat dijadikan informasi dan berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Pendidikan Islam.

##### 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk pengembangan manajemen di lembaga pendidikan Islam khususnya tentang penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dan juga untuk membuktikan adanya hubungan antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Kompensasi adalah seluruh bentuk balasan atau timbal balik yang didapat karyawan dari hasil pekerjaannya pada perusahaan yang imbalannya dapat berupa uang maupun barang, bisa secara langsung ataupun tidak langsung (Waskito & Sari, 2022). Hubungan kompensasi dengan karyawan sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi (Hariyanti, 2020). Tujuan dari pemberian kompensasi adalah memotivasi karyawan agar semangat dan bergairah untuk bekerja dengan baik, memperoleh dan mempertahankan pegawai yang bermutu dan berprestasi, mengurangi perputaran pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Musta'ani, 2016).

Kompensasi non finansial adalah semua bentuk imbalan yang bukan berupa uang yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik dari pekerjaan mereka (Samudra, 2018). Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja (Nengsih, 2018). Kompensasi non finansial dapat dilihat dari 1) Pekerjaan, dapat berupa tugas yang menarik,

tantangan bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesempatan mendapatkan pengakuan dan tujuan yang ingin dicapai. 2) Lingkungan Kerja, dapat berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, lingkungan kerja yang nyaman dan kerabat kerja yang menyenangkan (Tumisih & Maasir, 2018). Kompensasi non finansial adalah segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Utami & Mayowan, 2016).

Pemberian kompensasi non finansial memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan maupun lembaga meliputi penarikan lebih efektif, peningkatan semangat kerja dan kesetiaan, penurunan *turn over* karyawan dan absensi, pengurangan kelelahan, pengurangan pengaruh serikat karyawan, hubungan masyarakat yang lebih baik, pemuas kebutuhan-kebutuhan karyawan, meminimalkan biaya kerja lembur dan mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah (Kadarisman, 2014). Menurut R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio (2016:247) dijelaskan bahwa *“Nonfinancial compensation consists of the satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological or physical environment in which the person works”*. Terdapat 2 indikator dalam mengukur kompensasi non finansial yaitu (Mondy, R. W., & Martocchio, 2016):

1. Indikator Pekerjaan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Indikator lingkungan kerja yaitu kebijakan yang logis, manajer yang berkemampuan, karyawan yang kompeten, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas dan kondisi kerja.

Loyalitas kerja adalah bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang dapat memunculkan rasa tanggung jawab (Waskito & Sari, 2022). Loyalitas karyawan akan diidentifikasi melalui referensi empirik ada atau tidak melalui kepercayaan pada tujuan lembaga, profesionalisme, kepatuhan pada peraturan dan dedikasi tinggi terhadap lembaga (Atmaja & Lestari, 2020). 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 dedikasi yang tercurah sepenuhnya kepada perusahaan tersebut (Hariyanti, 2020). Indikator-indikator loyalitas memiliki beberapa unsur sebagai berikut (Gouzali, 2000):

a. Ketaatan atau kepatuhan

Yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan yang berlaku dan mentaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan adalah:

- a) Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- b) Mentaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik.
- c) Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan.

b. Tanggung Jawab

Kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-Ciri tanggung jawab tersebut adalah:

- a) Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
- b) Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dengan sebaik-baiknya.
- c) Mengutamakan kepentingan lembaga dari kepentingan golongan.
- d) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

c. Pengabdian

- a) Sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada lembaga tempatnya bekerja.

d. Kejujuran

Seorang pegawai yang jujur memiliki cirri-ciri sebagai berikut:

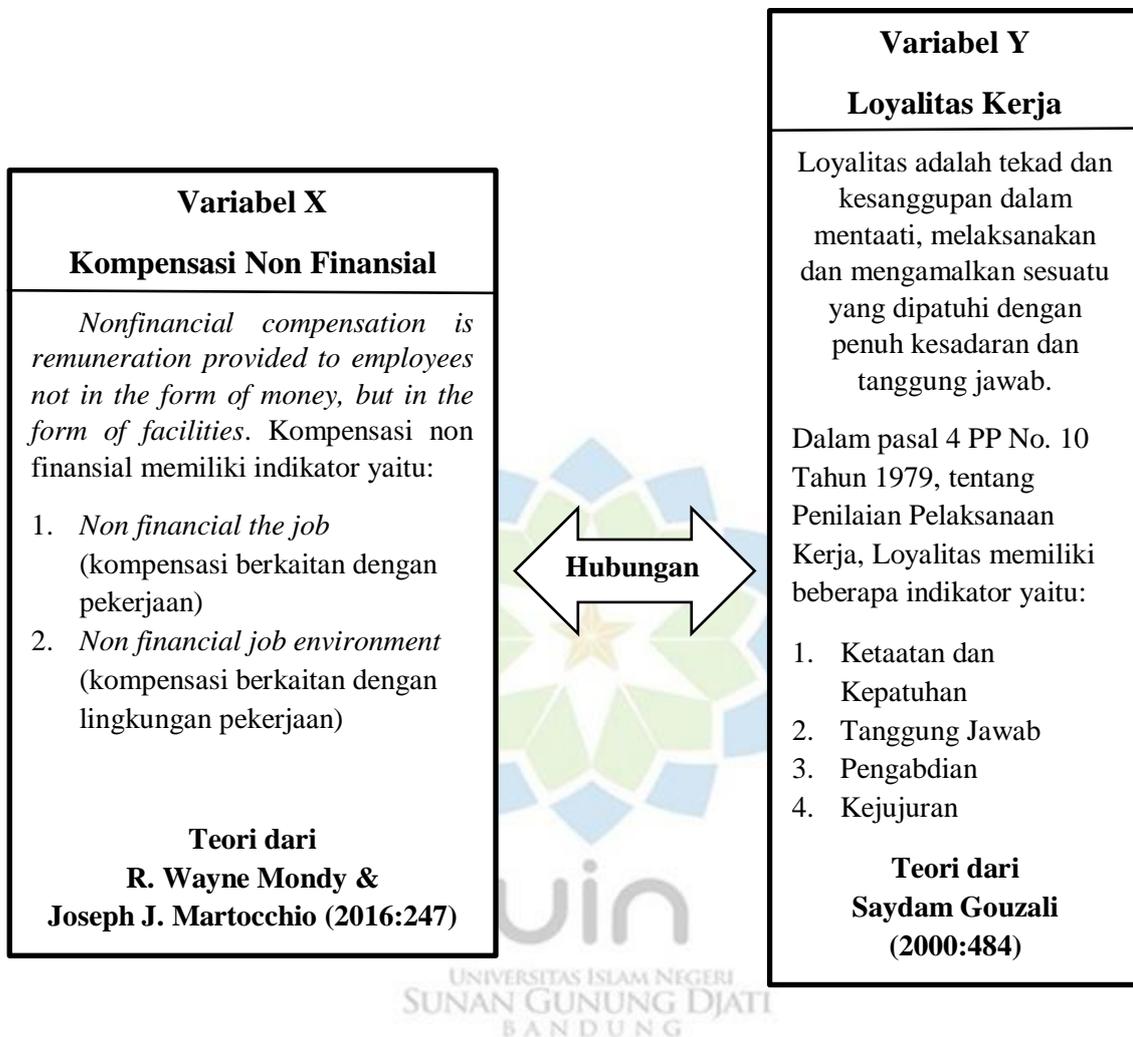
- a) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa.
- b) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
- c) Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Terdapat beberapa strategi dalam mempertahankan loyalitas kerja karyawan yaitu 1) komunikasi berjalan dengan efektif dan dapat dipahami antara komunikator dan komunikan, 2) pemberian insentif karyawan yang dapat berupa non finansial seperti penghargaan berdasarkan prestasi, insentif juga bisa berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi jabatan dan kesempatan mengikuti pelatihan, 3) program kesejahteraan, 4) keselamatan dan kesehatan kerja dan 5) hubungan industrial pancasila (Safitri & Hanifuddin, 2022).

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel, pertama ada variabel independen serta kedua variabel dependen (Sugiyono, 2016).

1. Variabel Independen (variabel bebas), disebut variabel *antecedent*, *prediktor*, *stimulus*, serta pada bahasa Indonesia yakni variabel bebas. Variabel bebas yakni variabel yang berhubungan ataupun sebab timbulnya ataupun perubahannya variabel dependen.
2. Variabel Dependen (variabel terikat), disebut dengan variabel *output*, konsekuensi, ukuran, serta pada bahasa Indonesia yakni variabel terikat. Variabel terikat yakni variabel yang berhubungan ataupun menjadi akibat, dikarenakan terdapatnya variabel bebas.

Untuk lebih memahami tentang, hubungan antara variabel dependen (loyalitas kerja) dengan variabel independen (kompensasi non finansial) yang digunakan dalam penelitian ini, maka skema kerangka berpikir adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X : Kompensasi Non Finansial

Y : Loyalitas Pegawai Tata Usaha

↔ : Hubungan Kompensasi Non Finansial dengan Loyalitas Kerja Pegawai Tata Usaha

## F. Hipotesis

Menurut Sugiyono hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016). Sementara itu, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diperoleh berdasarkan teori-teori yang relevan, belum teruji kebenarannya.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, penelitian dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana hubungan kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha. Maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0$  = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.
2.  $H_a$  = Terdapat hubungan positif antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.

Berdasarkan hipotesis di atas, peneliti mengajukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi non finansial dengan loyalitas kerja pegawai tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran kepustakaan, peneliti menemukan beberapa sumber sebagai bahan rujukan atau perbandingan baik dari buku maupun hasil penelitian sebelumnya, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dhanonjoy Kumar, Md. Zakir Hossain, Mst. Shahnaz Nasrin (2015) dalam jurnal *Asian Accounting and Auditing Advancement*, Volume 5, No 1, dengan judul "***Impact of Non Financial Rewards on Employee Motivation***", yang menunjukkan bahwa Kinerja karyawan yang optimal, loyalitas dan harmoni merupakan aspek yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan dan

perkembangan organisasi secara keseluruhan. Hasil menunjukkan positif bahwa pengaruh yang signifikan pada imbalan non finansial memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan. Terdapat persamaan pada fokus penelitian yaitu pengaruh atau dampak *Impact of Non Financial* atau kompensasi non finansial. Sedangkan terdapat perbedaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada *Employee Motivation* akan tetapi peneliti berfokus pada loyalitas kerja (Kumar et al., 2015).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Saira Yousaf, Madiha Latif, Sumaira Aslam and Anam Saddiqui (2014) dalam *Middle-East Journal of Scientific Research 21 Department of Management Sciences, The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan*, dengan judul **“Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation”**, yang menunjukkan bahwa ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang di klasifikasikan menjadi dua kategori yaitu penghargaan finansial dan non finansial. Meskipun imbalan finansial itu penting untuk motivasi karyawan di negara dunia ketiga seperti Pakistan, di mana tingkat inflasi orang begitu tinggi sehingga berjuang keras untuk mempertahankan status sosial mereka tetapi pentingnya penghargaan non finansial bahkan tidak bisa didiskriminasi. Terdapat persamaan dan perbedaan pada fokus penelitian yaitu penelitian ini tentang *Impact of Financial and Non Financial* sedangkan penulis melakukan penelitian pada pengaruh kompensasi non finansial. Selain itu, terdapat perbedaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada *Employee Motivation* akan tetapi peneliti berfokus pada loyalitas kerja (Yousaf et al., 2014).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Maqsood Haider, Alamzeb Aamir, Abu-Bakr Abdul Hamid dan Muhammad Hashim (2015) dalam *Abasyn Journal of Social Sciences* dengan judul **“A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction”** yang menunjukkan bahwa di samping pentingnya imbalan keuangan yaitu gaji, tunjangan, bonus dan asuransi jiwa karyawan juga mengantisipasi berbagai

imbalan non finansial seperti pengakuan pekerjaan, pengambilan keputusan dan penghargaan dari organisasi. Benturan penghargaan non finansial berperan penting dalam mencerahkan karyawan moral dan meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Penelitian saat ini memiliki implikasi yang berharga bagi akademisi dan pengusaha dengan minat dalam mempertimbangkan dan mengetahui bagaimana imbalan non finansial bisa mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan dalam organisasi. Terdapat persamaan pada fokus penelitian yaitu penelitian ini tentang *A literature Analysis on the Importance of Non Financial Rewards* dan penulis melakukan penelitian pada pengaruh kompensasi non finansial. Selain itu, terdapat perbedaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada *Employees' Job Satisfaction* sedangkan peneliti berfokus pada loyalitas kerja (Haider et al., 2015).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Meindro Waskito dan Nur Kamila Sari (2022) dalam Jurnal KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.4 No.2, dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan”** yang menunjukkan bahwa hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (Y) dengan nilai sig.  $0,006 < 0,05$  atau nilai thitung  $2,916 > ttabel 1,682$ . Sedangkan variabel kompensasi (X2) secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (Y) dengan nilai sig.  $0,009 < 0,05$  atau nilai thitung  $2,755 > ttabel 1,682$ . Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan pada KJPP Agus, Firdaus & Rekan. Terdapat persamaan dalam objek penelitian yaitu berfokus pada loyalitas kerja. Sedangkan terdapat perbedaan pada fokus penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada hubungan lingkungan kerja dan kompensasi. Sedangkan, peneliti memiliki fokus penelitian pada kompensasi non finansial (Waskito & Sari, 2022).

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Hariyanti (2020) dalam Jurnal ISTITHMAR: Journal of Islamic Economic Development, Volume 4, No. 1, yang berjudul **“Pengaruh Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan”** yang menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) jenis kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial sudah ditetapkan besarnya yang sesuai UMR daerah. Sedangkan bentuk kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan diantaranya kebijakan mengenai jam kerja, hari libur, sistem pengembangan skill, jenjang karir yang jelas, lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman. Kompensasi non finansial dapat menjadi salah satu faktor untuk menjaga motivasi karyawan. Sehingga secara tidak langsung kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu pada fokus penelitiannya yaitu mengenai kompensasi non finansial. Sedangkan terdapat perbedaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja dan loyalitas karyawan. Sedangkan peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui loyalitas kerja pegawai tata usaha di Madrasah Aliyah. Perbedaan lainnya itu terdapat pada instrumen penelitian. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif sedangkan peneliti akan menggunakan pendekatan kuantitatif pada penelitiannya (Hariyanti, 2020).
6. Penelitian yang dilakukan oleh Sahariah (2018) dalam SKRIPSI Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makasar, yang berjudul **“Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Loyalitas Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”** yang menunjukkan bahwa Variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal itu ditunjukkan oleh hasil nilai uji regresi. Didukung oleh hasil uji hipotesis melalui uji t yang menolak  $H_0$  dimana  $(\alpha) < 0,05$ . Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada fokus penelitiannya yaitu kompensasi finansial. Sedangkan peneliti melakukan fokus penelitian pada kompensasi non

finansial. Sedangkan terdapat persamaan pada objek penelitian yaitu untuk mengetahui loyalitas kerja. Persamaan lainnya itu terdapat pada instrumen penelitian. Penelitian sama-sama dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif pada penelitiannya (Saharia, 2018).

7. Penelitian yang dilakukan oleh Andromike Maineldi, Susi Hendriani dan Iwan Nauli Daulay (2014) dalam Jurnal JOM FEKON Vol. 1 No. 2 yang berjudul **“Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu”** yang menunjukkan bahwa Karyawan memiliki tingkat loyalitas yang cukup baik terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasakan bahwa kompensasi yang mereka terima sudah cukup memuaskan dan lingkungan kerja tempat kerja juga sudah cukup baik. Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Pada PT Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu sebesar 63,5 %. Penelitian ini memiliki persamaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini sama-sama untuk mengetahui loyalitas karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan pada fokus penelitiannya yaitu membahas tentang kompensasi secara umum, sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan yaitu lebih fokus pada kompensasi non finansial. Perbedaan lainnya itu terdapat pada instrumen penelitian. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif sedangkan peneliti akan menggunakan pendekatan kuantitatif pada penelitiannya (Maineldi et al., 2014).
8. Penelitian yang dilakukan oleh Nawa Syariful Wawa (2016) dalam SKRIPSI Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purworejo dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan”** yang menunjukkan bahwa; 1) Kompensasi finansial terbukti berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, 2) Kompensasi non finansial terbukti berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, 3) Kompensasi finansial terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 4) Kompensasi non finansial terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja, 5) Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas kerja, 6) Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh kompensasi non finansial terhadap loyalitas kerja. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan pada fokus penelitiannya. Terlihat bahwa penelitian ini membahas tentang kompensasi finansial dan non finansial sedangkan peneliti hanya fokus pada kompensasi non finansial. Penelitian ini juga memiliki persamaan dan perbedaan pada objek penelitian. Terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja dan loyalitas kerja sedangkan peneliti hanya fokus pada loyalitas kerja pegawai tata usaha saja (Wava, 2015).

9. Penelitian yang dilakukan oleh Winbaktianur dan Santi Anggraini (2017) dalam Jurnal Psikologi Islam Al-Qalb jilid 9, Edisi 1, dengan judul **“Hubungan Kompensasi dengan Loyalitas Guru SMK Muhammadiyah 1 Padang”**, yang menunjukkan bahwa kompensasi dengan loyalitas memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini terbukti dari hasil analisis korelasi Pearson yang menunjukkan bahwa nilai Pearson Correlation antara variabel kompensasi dengan loyalitas sebesar 0,865 dengan nilai signifikansi 0,000, yang berarti antara dua variabel menunjukkan hubungan signifikan. Juga menunjukkan ada hubungan antara kompensasi dengan loyalitas, namun belum tentu kompensasi yang rendah menyebabkan loyalitas yang rendah juga. Karena masih ada berbagai faktor lain yang mempengaruhi loyalitas sehingga meskipun dengan kompensasi yang rendah, namun memiliki loyalitas yang tinggi. Faktor lain yang mempengaruhinya seperti fasilitas-fasilitas kerja, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, penghargaan atas prestasi kerja, hubungan yang baik antara atasan dan rekan-rekan kerja, serta sikap rasa memiliki dan pengabdian terhadap sekolah yang tinggi. Penelitian ini memiliki persamaan pada objek penelitian yaitu berfokus pada loyalitas. Sedangkan memiliki perbedaan pada fokus penelitian dimana penelitian ini berfokus pada kompensasi secara umum. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada kompensasi non finansial (Winbaktianur, 2017).

10. Penelitian yang dilakukan oleh Anjelika Wulan Tamba (2018) dalam Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 7 No.1, dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado”**, yang menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Loyalitas Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Columbindo Perdana Cabang Manado. Terdapat perbedaan pada fokus dan objek penelitian yaitu terlihat bahwa penelitian ini berfokus pada pengaruh disiplin kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Columbindo Perdana cabang Manado, sedangkan peneliti berfokus pada pengaruh kompensasi non finansial terhadap loyalitas kerja pegawai tata usaha (Tamba et al., 2018).

Berdasarkan kajian pustaka di atas, perbedaan dari pembahasan yang akan penulis bahas dalam penelitian ini yaitu dari segi tempat penelitian, waktu penelitian dan objek penelitian. Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu lokasi penelitian dengan cakupan wilayah yang lebih luas dan berbeda yaitu Madrasah Aliyah Negeri di Bandung. Penelitian ini difokuskan pada satu variabel X secara khusus dan satu variabel Y. Penelitian ini menggunakan Teknik *purposive sampling (Non Probability Sampling)*. Kemudian, penelitian ini fokus pada proses hubungan antara kompensasi non finansial dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, sehingga akan diketahui apakah terdapat hubungan terhadap loyalitas kerja pegawai tata usaha Madrasah Aliyah Negeri di Bandung.