

RANCANGAN SYSTEM REWARDS TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN DI REVOLT INDUSTRY

Ellyana, Sujoko Efferin

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

sugiauwoellyana@gmail.com

Abstract

Everyone has different interests and needs, as well as employees. These differences shape employee' expectations, motivations, and character. Management control system required by the company in controlling employee behavior because this control system acts as a tool to overcome the problem, one of them is by providing incentive system. Not only the incentives employees receive by doing a job, but the intrinsic rewards that employees feel during the work can also be said to build employee loyalty to the company itself. Implementation of incentive system greatly affects employee performance, if employees are satisfied with the incentives they receive then employees will be loyal and show better performance. Conversely, if employee expectations in work didn't meet with company's policy then employee behavior will lead to intention turnover. Along with the development of human resources, the problem of turnover intention is a distinctive challenge for companies nowadays since the turnover intention is an unpredictable event. Uncontrolled employee behavior will lead to intention turnover.

Keywords: *Management Control System : Rewards : Job Satisfaction : Loyalty : Turnover Intention.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Semua orang datang untuk bekerja dengan didasari oleh motivasi yang berbeda – beda dan hampir semua karyawan bekerja untuk mendapatkan insentif atau *rewards* dari perusahaan atas apa yang telah mereka lakukan. Suasana kerja yang menyenangkan dalam sebuah organisasi tentu sangat mempengaruhi karyawan untuk lebih termotivasi. Oleh karena itu, membangun suatu sistem *rewards* kerja yang baik atas pekerjaan karyawan dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang menyenangkan. Willis (2000) menyatakan bahwa *rewards* baik *extrinsic rewards* maupun *intrinsic rewards* merupakan hal yang paling penting ketika digunakan untuk menarik dan mempertahankan kemampuan karyawan dalam bekerja. Kedua *rewards* ini akan mempengaruhi hasil (*outcomes*) perusahaan seperti keterlibatan dalam bekerja, kepuasan organisasi, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi (Deci dan Ryan 1985).

Insentif kerja (*rewards*) merupakan pusat atau pokok dari hubungan pekerjaan dimana

extrinsic rewards adalah pembayaran dalam bentuk moneter, non-moneter, dan psikologis yang disediakan oleh sebuah organisasi kepada karyawan – kayawannya dalam pertukaran untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan (Bratton dan Gold, 2012). Mereka menyebutkan tiga jenis utama dari remunerasi karyawan yakni: insentif moneter seperti gaji bulanan, bonus, dan tunjangan keuangan; insentif non-moneter seperti kesempatan untuk belajar dan berkembang, jam kerja yang fleksibel, dan konten pekerjaan yang menarik; yang juga tidak kalah penting nya yaitu insentif psikologis seperti menerima pujian, pengakuan, rasa syukur, dan sebuah tepukan di punggung (ungkapan tanda menyetujui).

Extrinsic rewards merupakan sarana untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang penting dan berharga bagi organisasi, tetapi insentif ini tidak dapat dikatakan mampu menghasilkan prestasi kerja yang paling baik dan kepuasan dalam bekerja (Joann, 2008). (Armstrong dan Murlis, 2007) menyarankan insentif sebagai motivator bagi seseorang, karena uang mampu memenuhi kebutuhan dasar untuk hidup dan keamanan. Mathauer dkk. (2006) menyatakan bahwa *intrinsic rewards* termasuk tidak adanya transfer langsung dari kas atau setara kas seperti liburan, tanda penghargaan (*token awards*), dan hiburan lainnya (*entertainment*). *intrinsic rewards* telah menjadi hal yang lebih penting dan lazim dalam tempat kerja dewasa ini. *intrinsic rewards* lebih bersifat jangka panjang dan merupakan intensif terbesar bagi karyawan. Seiring dengan perkembangan sumber daya manusia yang terus meningkat, perilaku karyawan semakin tidak dapat diprediksi dan merupakan tantangan khusus bagi perusahaan karena sulit dikendalikan organisasi. Oleh karena itu, masalah perilaku negatif karayawan bahkan perputaran karyawan akan mengakibatkan perusahaan semakin banyak mengeluarkan biaya. Reber (1982) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, hal ini jelas menunjukkan pentingnya minat dan motivasi karyawan dalam pekerjaan. Lee (1991) juga mengungkapkan bahwa minat karyawan dalam bekerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kemauan karyawan untuk setia dan bertahan di organisasi. Pada beberapa literatur sebelumnya seperti (Blau dan Boal, 1989; Brooke, dkk ,1988) kepuasan kerja ditemukan menjadi faktor yang sangat penting dalam memprediksi perputaran karyawan pada industri perhotelan. Hasil penelitiannya didukung oleh penelitian Mobley (1982) bahwa ketidakpuasan dalam bekerja mengarah ke perputaran karyawan. Namun dalam penelitian sebelumnya, peneliti hanya mengungkapkan kepuasan kerja secara keseluruhan lingkungan kerja, oleh karena itu penelitian ini hanya berfokus pada kepuasan kerja karyawan akan insentif yang diterima dalam meningkatkan loyalitas karyawan pada industri manufaktur karena menurut penelitian Agarwal (2010)

menyatakan bahwa uang masih tetap faktor yang paling krusial dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk menambah wawasan dengan melakukan penelitian pada karyawan industri manufaktur dan menekankan pada kepuasan kerja sebagai moderasi antara sistem insentif yang ditetapkan dengan loyalitas karyawan. Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan Revolt Industry untuk semakin memberikan kesadaran bahwa sistem insentif kerja yang diadopsi oleh organisasi memiliki dampak yang besar pada perilaku karyawan dalam bekerja. Selain itu, penelitian ini dimaksudkan menjelaskan mengapa *intrinsic rewards* itu penting disamping insentif dalam bentuk moneter untuk diperhatikan dewasa ini dalam mempertahankan karyawan. Dengan kata lain, organisasi akan mengalami dampak negatif apabila mereka mengabaikan pentingnya *intrinsic rewards* pada *turnover intention*.

Research Question

Fokus dari penelitian ini adalah meningkatkan kepuasan karyawan Revolt Industry dalam bekerja melalui sistem pemberian insentif kerja terutama *intrinsic rewards* sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerja karyawan kepada organisasi sehingga diharapkan mampu mengurangi tingkat kecenderungan *turnover intention*, dengan demikian

Main Research Question yaitu “Bagaimana keterkaitan antara kepuasan *rewards system* terhadap loyalitas karyawan sehingga mampu mengurangi tingkat kecenderungan terjadinya *turnover intention* pada organisasi Revolt Industry?”. Untuk menjawab *main research question*, ditentukan pula beberapa *mini research question* :

1. Bagaimana penerapan *rewards system* yang dilakukan oleh Revolt Industry dan kriteria apa saja yang ditetapkan sebagai dasar pemberian *rewards*?
2. Bagaimana tingkat loyalitas karyawan terhadap Revolt Industry saat ini?
3. Bagaimana keterkaitan antara insentif yang diberikan oleh Revolt Industry dengan loyalitas karyawan dan *turnover intention*?

TELAAH TEORETIS

Rewards

Menurut Bratton dan Gold (2012) Insentif kerja (*rewards*) merupakan pusat dari hubungan pekerjaan, dimana insentif dalam bentuk moneter maupun non-moneter yang disediakan oleh sebuah organisasi kepada karyawan – karyawannya sebagai pertukaran atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Mereka menyebutkan tiga jenis utama dari remunerasi

karyawan yakni: insentif moneter seperti gaji bulanan, bonus, dan tunjangan keuangan; insentif non-moneter seperti kesempatan untuk belajar dan berkembang, jam kerja yang fleksible, dan konten pekerjaan yang menarik; yang juga tidak kalah penting nya yaitu insentif psikologis seperti menerima pujian, pengakuan, rasa syukur, dan sebuah tepukan di punggung (ungkapan tanda menyetujui).

Armstrong dan Murlis (2007) menyarankan insentif ekstrinsik sebagai motivator bagi seseorang, karena uang mampu memenuhi kebutuhan dasar untuk hidup dan keamanan. Hal ini termasuk insentif seperti peningkatan gaji, pengakuan, pujian atau promosi, dan hukuman seperti tindakan mendisiplinkan, pemotongan gaji, atau kritik. Atas hal tersebut, uang dapat digunakan oleh organisasi sebagai daya tarik, motivasi, dan alat retensi bagi karyawan. Organisasi memberikan uang untuk mengapresiasi dan mengakui hasil pekerjaan mereka, dan organisasi juga bisa menahan uang dan tidak diberikan sebagai tanda atau bentuk hukuman bagi mereka. Insentif kerja yang paling terlihat secara kasat mata dan mudah diukur atas pekerjaan seseorang adalah insentif ekstrinsik, dan merupakan alasan yang paling umum mengapa seseorang pergi bekerja. Seperti membayar tagihan, cicilan mobil, ataupun premi asuransi.

Menurut Deci dan Ryan (1985) *intrinsic rewards* didasarkan pada pengalaman positif yang diperoleh seseorang dari mengerjakan tugas – tugas pekerjaan mereka. Perasaan ini memperkuat dan memberikan energi dalam meningkatkan usaha karyawan dan membuaat pekerjaan memenuhi sendiri, menunjukkan perasaan positif dan pengalaman yang spiral ke atas. Thomas (2009) mengatakan bahwa *intrinsic rewards* termasuk keadaan psikologis yang positif dalam diri individu, umumnya disertai dengan perasaan gairah, energi, dan antusiasme. Perasaan yang muncul dalam diri individu akan memotivasi seseorang untuk bekerja dan terlibat dalam bekerja lebih baik. Macey dan Schneider (2008) mencatat dalam *review* nya bahwa makna keterlibatan cenderung ambigu antara peneliti akademis dan praktisi yang menggunakannya dalam percakapan dengan klien. Untuk memberikan kekhususan, keterlibatan dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis yang bisa dialami dalam kinerja ketika seseorang bekerja.

Loyalitas

Insentif keuangan dan penghargaan dapat memotivasi seseorang. Orang – orang membutuhkan uang dan menginginkannya. Hal ini dapat memotivasi tapi bukan satu – satunya motivator. Uang memotivasi karena terkait secara langsung maupun tidak langsung

dengan kepuasan atas berbagai macam kebutuhan, dimana uang memenuhi kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup dan keamanan (Amstrong dan Murlis, 2007). Reber (1982) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, hal ini jelas menunjukkan pentingnya minat dan motivasi karyawan dalam pekerjaan. Lee (1991) juga mengungkapkan bahwa minat karyawan dalam bekerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kemauan karyawan untuk setia dan bertahan di organisasi. Motivasi dalam diri karyawan terhadap pekerjaan yang terpenuhi dapat menimbulkan adanya kepuasan atas pekerjaan tersebut dan organisasi, sehingga munculah sikap loyalitas dalam diri karyawan karena tidak adanya keinginan untuk berpindah dari organisasi tersebut.

Dalam pendekatan sikap, loyalitas adalah kecenderungan psikologis, sebuah “perasaan” dimana kecenderungan psikologis ini dapat melibatkan emosional dan sifat moral dan sulit mengamatinya secara langsung (Boroff dan Lewin, 1997); (Coughlann, 2005). Loyalitas ditunjukkan oleh karyawan tidak hanya memilih untuk tetap di organisasi tetapi juga mengadopsi “konstruktif” perilaku meskipun sumber kepuasan ditemui. Menurut Cezanne (2014) loyalitas karyawan dapat dilihat sebagai kecenderungan sikap terhadap identifikasi, lampiran, komitmen, atau kepercayaan organisasi, yang menemukan ekspresi dalam perilaku yang berbeda “bentuk” atau “indikatornya”. Definisi ini menunjukkan secara luas bahwa loyalitas adalah multidimensi dan mencakup panel indikator.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Banyak penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa berbagai aspek dari total insentif yang diberikan adalah variabel kunci yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah. Total insentif menyediakan karyawan dengan lingkungan kerja yang baik dan yang sama baik dalam pengembangan dan kesempatan meningkatkan karir karyawan. Dengan kata lain dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi karyawan secara signifikan (Ludlow dan Farrell, 2010). Ketika insentif yang diterima atau peningkatan insentif yang diberikan tidak memuaskan lagi bagi karyawan, maka muncul keinginan dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi, bahkan mengarah pada perilaku untuk berpindah pekerjaan.

Jika karyawan menghabiskan lebih banyak tenaga dan waktu untuk sebuah pekerjaan, mereka tidak dapat memperhitungkan kehidupan, dan kinerja karyawan pasti akan menurun. Pada waktu bersamaan, mereka mungkin tidak memiliki dukungan keluarga yang cukup ketika keinginan untuk berpindah pekerjaan itu muncul. Keseimbangan kebutuhan untuk bekerja dan kehidupan pribadi dianggap sebagai isu penting dunia (Noor, 2011). Menurut

penelitian Porter dan Lawler (1968) naik insentif moneter ataupun *intrinsic rewards* diharapkan berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, dimana *self-determination theory* (Deci dan Ryan, 1985, 2001) menyatakan bahwa insentif finansial tidak memuaskan karyawan. Tetapi hal ini belum tentu berlaku untuk semua orang, karena teori yang berbeda berlaku untuk orang yang berbeda, oleh karena itu bagi sebagian orang berharap bahwa kepuasan insentif finansial berkaitan dengan kepuasan kerja untuk beberapa karyawan dan hubungan antara kepuasan finansial psikologi dan kepuasan kerja tidak berlaku untuk semua karyawan.

Turnover Intention

Seiring dengan perkembangan sumber daya manusia yang terus meningkat, masalah perputaran karyawan (*turnover intention*) merupakan tantangan khusus bagi perusahaan karena merupakan kejadian yang tidak dapat diperkirakan organisasi. Keinginan karyawan untuk berpindah sebelum terjadinya perputaran karyawan tersebut muncul ketika adanya ketidakpuasan karyawan terhadap hasil yang diterima atas pekerjaan mereka. Forsyth, dkk (2007) menyatakan bahwa pengurangan *turnover intention* telah dipengaruhi dengan tingkat kepuasan kerja dan pengurangan tekanan kerja. Fishbein dan Ajzen (1975) menyarankan bahwa keinginan untuk berpindah adalah pengukuran terbaik untuk mengevaluasi *turnover intention* karyawan, dan keinginan untuk berpindah menjadi pertimbangan terbaik untuk mengantisipasi *turnover intention* tersebut (Kraut 1975).

Griffeth (2000) berpendapat bahwa prestasi kerja memiliki peran penting untuk memainkan masalah perputaran. Oleh karena itu, tingginya *turnover intention* merupakan salah bentuk manifestasi dari kurangnya loyalitas karyawan yang disebabkan oleh beberapa faktor termasuk kurangnya kepuasan kerja, kondisi kerja yang buruk, tingkat kompensasi yang rendah, dan tunjangan yang tidak memadai sesuai dengan penelitian Hom dan Kinicki (2001) bahwa ketidakpuasan kerja adalah penyebab utama di balik terjadinya *turnover intention* yang mungkin terjadi karena beberapa alasan. Cao, dkk (2013) memastikan bahwa total insentif yang diberikan mampu mengurangi terjadinya keinginan untuk berpindah atau perputaran karyawan pada perusahaan manufaktur. Ketidakpuasan karyawan akan insentif yang diterima bisa menjadi alasan dibalik terjadinya perputaran karyawan. Namun, alasan di balik *turnover intention* ini mungkin berbeda secara signifikan antara organisasi laba dan organisasi kemanusiaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan termasuk dalam penelitian explanatory research. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi, serta menganalisis dokumen terkait. Ruang lingkup partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan produksi dan pemilik Revolt Industry itu sendiri .

Rincian Studi

Mini Research Question 1

Metode wawancara yang digunakan adalah *semi-structured interview*, dimana sebelum melakukan wawancara penulis menyiapkan daftar pertanyaan wawancara dan penulis tidak menutup kemungkinan bagi responden untuk memberikan opini diluar pertanyaan yang diberikan. Observasi dilakukan pada saat karyawan bekerja dan berdiskusi dengan pemilik maupun ketika karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain. Tujuan dari *mini research questions* ini adalah memperoleh pemahaman *rewards* apa saja yang diberikan Revolt Industry kepada karyawan nya dan kriteria atau indicator apa yang mendasari pemberian *rewards* tersebut.

Mini Research Question 2

Metode wawancara yang digunakan adalah *semi-structured interview*, dimana sebelum melakukan wawancara penulis menyiapkan daftar pertanyaan wawancara dan penulis tidak menutup kemungkinan bagi responden untuk memberikan opini diluar pertanyaan yang diberikan. Observasi dilakukan pada saat karyawan bekerja dan berdiskusi dengan pemilik maupun ketika karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain. Tujuan dari *mini research questions* yang kedua adalah agar peneliti memperoleh pemahaman mengenai perilaku karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut mencintai pekerjaannya dan menunjukkan kinerja yang baik terhadap perusahaans sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut loyal terhadap perusahaan

Mini Research Question 3

Metode wawancara yang digunakan adalah *semi-structured interview*, dimana sebelum melakukan wawancara penulis menyiapkan daftar pertanyaan wawancara dan penulis tidak menutup kemungkinan bagi responden untuk memberikan opini diluar pertanyaan yang diberikan. Observasi dilakukan pada saat karyawan bekerja dan berdiskusi dengan pemilik maupun ketika karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain sehingga

peneliti memperoleh data pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap insentif yang diterima memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan.

HASIL

Berawal dari keinginan Stephen untuk membantu usaha ayahnya di bidang industri kulit, kemudian pada awal tahun 2014 Stephen mengajak empat orang temannya untuk bersama – sama memulai sebuah bisnis baru yang diberi nama Revolt Industry. Proses produksi dan administrasi dikerjakan sendiri oleh Stephen dan teman – temannya. Namun, Revolt Industry mengalami kerugian yang cukup besar, akibat bencana kebakaran yang dialami mengharuskan mereka berpindah tempat lokasi produksi dan memulai kembali bisnis ini dari awal sampai akhirnya Revolt mulai merekrut pengrajin dan beberapa karyawan administrasi. Sebagai perusahaan start – up, beberapa sistem kerja pada Revolt Industry masih belum stabil, meskipun demikian struktur organisasi dan sistem insentif (*Reward System*) sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Sistem insentif di Revolt Industry dikelompokkan menjadi dua, yaitu untuk bagian produksi atau pengrajin dan untuk bagian kantor. Insentif untuk pengrajin adalah upah sesuai dengan upah buruh di Indonesia, selain itu ada juga bonus tiap minggu, upah lembur, dan bonus lembur. Sedangkan insentif untuk karyawan kantor adalah sistem gaji per bulan dan bonus per bulan apabila mencapai target penjualan tetapi tidak ada bonus lembur untuk karyawan kantor. Setiap tahunnya Revolt Industry memberikan peningkatan gaji dan upah untuk seluruh karyawan berdasarkan kinerja yang telah diberikan. Selain insentif yang berupa uang, Revolt Industry juga memberikan insentif dalam bentuk menyediakan makan siang setiap hari dan makan malam ketika lembur diatas jam 7 malam. Revolt juga rutin mengadakan kegiatan *Outing* dimana seluruh karyawan dan pemilik bersama – sama pergi untuk liburan dan menyatukan kembali visi serta evaluasi kerja Revolt Industry.

Tidak hanya insentif yang dirasakan oleh karyawan – karyawan Revolt Industry tetapi juga ada *intrinsic rewards* atau psikologi yang dirasakan mereka selama bekerja. Visi Revolt Industry untuk pengrajin produksi adalah nantinya mereka bisa membangun *workshop* atau rumah produksi pribadi sehingga setiap pengrajin memiliki kesempatan untuk mencapai suatu nilai yang nyata dan bermakna bagi mereka dan mereka dapat merasakan suatu arti dari apa yang mereka kerjakan. Revolt selalu memberikan kepercayaan bagi karyawannya untuk memilih dan menentukan cara untuk menyelesaikan pekerjaan serta selalu memberikan

evaluasi untuk menjadikan karyawan lebih berkompeten. Pemilik dan karyawan selalu bersama – sama saling bekerja sama untuk terus belajar dan mengembangkan teknik produksi.

Tabel 4.1
Parameter dan Indikator Sistem Insentif

<i>EXTRINSIC REWARDS</i>		
Keterangan	Parameter	Indikator
Gaji pegawai kantor	Per bulan	Gaji diberikan setiap bulan sesuai yang sudah ditetapkan sebelumnya.
Upah pengrajin	Per hari	Upah diberikan setiap minggu dihitung berapa hari pengrajin masuk kerja.
Upah lembur pengrajin	Per jam	Setiap terjadi lembur dan dihitung per jam setelah jam kerja normal.
Bonus pengrajin	Upah 1 hari kerja	Bonus diberikan ketika pengrajin masuk 6 hari penuh dalam seminggu.
Bonus pegawai kantor	Target penjualan	Bonus diberikan ketika karyawan mencapai target penjualan pada bulan tersebut.
Makan siang	Setiap hari	Makan siang disediakan setiap hari untuk seluruh karyawan.
Makan malam	Setiap lembur	Makan malam disediakan setiap kali terjadi lembur setelah jam 6 malam.
Peningkatan Gaji	Setiap tahun sesuai kinerja karyawan	Setiap tahun sekali ada peningkatan gaji sesuai dengan kinerja karyawan selama tahun tersebut.

Tabel 4.2

Parameter dan Indikator pemberian *psychological / intrinsic rewards*

PSYCHOLOGICAL / INTRINSIC REWARDS		
Keterangan	Parameter	Indikator
<i>Meaningfulness</i>	Tujuan yang berarti	Karyawan melakukan pekerjaan untuk suatu tujuan yang berarti.
<i>Choice</i>	Cara Terbaik	Memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
<i>Competence</i>	Aktivitas Kerja	Memastikan karyawan melakukan aktivitas kerja secara kompeten.
<i>Progress</i>	Proses Kemajuan	Memastikan bahwa karyawan mengalami kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut.

Keterkaitan Antara *Rewards System* Terhadap Loyalitas Karyawan

Efek kombinasi dari berbagai jenis insentif yang diberikan akan membuat dampak yang lebih tahan lama terhadap motivasi dan komitmen karyawan. Dengan menganalisa sistem insentif dan perilaku karyawan di Revolt Industry, dapat dikatakan bahwa Revolt Industry berusaha menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan dengan menanamkan nilai – nilai serta menerapkan budaya organisasi yang baik. Selain itu, manfaat dari sistem insentif mampu menciptakan sebuah hubungan kerja yang lebih baik dengan penggunaan insentif dan *intrinsic rewards* secara maksimal sehingga mampu menarik lebih banyak orang untuk bekerja di Revolt Industry. Hubungan antar karyawan yang baik ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan karena karyawan saling memberikan dukungan satu sama lain dan karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan itu sendiri, sehingga karyawan menjadi lebih loyal kepada perusahaan.

Melalui insentif moneter dan pengalaman positif yang dirasakan oleh karyawan, maka perusahaan berharap ekspektasi karyawan terhadap perusahaan dapat terpenuhi sehingga kepuasan karyawan mulai muncul dalam diri karyawan tersebut. Semakin karyawan merasa

puas terhadap lingkungan pekerjaan mereka termasuk insentif yang mereka terima dan mereka rasakan, semakin mungkin karyawan akan mengembangkan komitmennya terhadap perusahaan untuk terus bekerja dan menjadi bagian dari perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas dapat dikatakan mampu menjadi alat pendeteksi yang baik untuk mendeteksi terjadinya *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan karena tingkat loyalitas karyawan menunjukkan sebuah sikap dan perilaku yang ingin terus menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

PEMBAHASAN

Sebagai badan usaha, sebuah sistem pengendalian yang baik tentunya sangat dibutuhkan mengendalikan perilaku karyawan sehingga berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Sistem pengendalian ini harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena sistem pengendalian bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan yang berujung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Salah satu prinsip utama dari pengendalian manajemen yang efektif adalah penerapan *rewards system* yang sesuai dengan kondisi perusahaan, karena *rewards* termasuk dalam tiga unsur utama Pengendalian Hasil atau Keuangan. Banyak faktor yang mempengaruhi *turnover intention* seperti, kepuasan kerja secara keseluruhan, keamanan kerja, jam kerja yang fleksibel, dan masih banyak lagi faktor – faktor lainnya (Brooke, dkk, 1988) dan penelitian (Mobley, 1982) bahwa ketidakpuasan dalam bekerja akan mengarah pada perputaran karyawan. Sebagai tambahan, penulis menemukan bahwa kepuasan terhadap insentif atau *rewards* yang dibuktikan pada perusahaan *start up* menjadi faktor utama karyawan bekerja. Uang serta bentuk moneter lainnya dianggap sangat penting bagi perusahaan karena uang merupakan kebutuhan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup dan uang merupakan insentif yang paling terlihat secara kasat mata dan mudah diukur. Namun, kesesuaian dengan teori De Gieter, dkk (2012) dan Liu, dkk (2011) juga penulis temukan terkait disamping pentingnya kepuasan moneter karyawan, non moneter atau psikologi juga sama pentingnya dalam meramalkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau loyal kepada perusahaan.

Terdapat empat penilaian *intrinsic rewards* yang sesuai dengan penelitian Thomas (2009) yang mengatakan bahwa *intrinsic rewards* termasuk keadaan psikologis yang positif dalam diri individu, umumnya disertai dengan perasaan gairah, energi, dan antusiasme yang akan memotivasi seseorang untuk bekerja dan terlibat dalam bekerja lebih baik, yaitu *meaningful, choice, competence, dan progress*.

- Kebermaknaan atau *Meaningfulness* berkaitan dengan visi atau tujuan yang mereka coba penuhi dari melakukan suatu pekerjaan, visi ini dapat membuat karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan bernilai sepatutnya dengan waktu dan energi yang mereka keluarkan. Visi perusahaan terhadap pengrajin nya adalah, setiap pengrajin akan memiliki rumah produksi sendiri dalam jangka panjang nya sehingga setiap pengrajin bebas mengekspresikan diri nya sendiri.
- Pilihan atau *Choice* dilihat sebagai suatu kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan seperti menentukan jadwal produksi atau menyelesaikan pekerjaan administrasi. Bagaimana karyawan itu mengerjakan dan kapan karyawan mengerjakan setiap proses sepenuhnya merupakan pilihan karyawan yang nantinya dievaluasi oleh pemilik. Karyawan diberikan kepercayaan untuk memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan dari banyaknya pilihan – pilihan yang ada dan menggunakan keputusan terbaik dalam memilih kegiatan kerja dengan cara yang dianggap sesuai.
- Kompetensi atau *Competence* karyawan adalah sebuah perasaan ketika karyawan menyelesaikan aktivitas kerja yang telah diberikan dengan baik, yaitu kinerja yang mereka berikan memenuhi bahkan melebihi standar pribadi mereka. Sebagai perusahaan manufaktur, semua pekerjaan dilakukan dengan tangan karyawan itu sendiri (*handmade*) dan membutuhkan kreativitas dalam membuat suatu produk. Sehingga mereka akan merasakan kepuasan, kebanggan atau bahkan kesenian dalam seberapa baik mereka mampu menangani pekerjaan ini.
- Kemajuan atau *Progress* yaitu selalu adanya kemajuan yang ditunjukkan atau sebuah progres melalui setiap proyek – proyek yang dikerjakan, dengan kata lain ada pembelajaran dan pengembangan baru yang diperoleh dari setiap pekerjaan yang dikerjakan. Dalam setiap proyek yang dikerjakan bersama, antar karyawan saling memberikan saran dan belajar bersama – sama apabila ada teknik – teknik baru yang belum dikuasai. Progres ini memberikan dampak yang sangat signifikan, yaitu meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri karyawan dalam memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan berikutnya.

Sistem *intrinsic rewards* yang dirancang oleh perusahaan dapat dikatakan memiliki dampak yang lebih besar dan tahan lama daripada *extrinsic rewards*, meskipun pada awalnya karyawan datang untuk bekerja demi mendapatkan uang, namun, dengan adanya insentif psikologis yang mereka rasakan dari perlakuan pemilik menjadikan mereka bekerja tanpa

berfokus pada uang yang mereka terima. *Rewards* dikatakan dapat mengurangi *turnover intention* karena total *rewards* mampu menyediakan lingkungan kerja yang baik dan yang sama baik dalam pengembangan dan kesempatan meningkatkan karir karyawan. Ketika ekspektasi karyawan terhadap perusahaan tersebut terpenuhi, maka kepuasan tersebut dapat memunculkan loyalitas dalam diri karyawan atau sebuah perasaan untuk ingin terus mejadi bagian dari perusahaan, sehingga perilaku positif yang ditunjukkan karyawan mengenai kepuasan terhadap *rewards* dapat memudahkan perusahaan dalam memprediksi *turnover intention* karyawan. Beberapa perilaku yang ditunjukkan karyawan seperti; karyawan mencintai pekerjaannya sehingga bekerja dari dalam hati, karyawan melakukan pekerjaan dengan benar meskipun tanpa pengawasan atasan, ataupun karyawan saling mendukung antara satu dengan yang lain dan berani menyampaikan pendapat kepada atasan dapat dilihat sebagai bentuk karyawan loyal terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Kepuasan kerja yang terpenuhi di sebuah perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan sendirinya sehingga *turnover intention* dapat dikurangi, sesuai dengan penelitian Brooke, dkk (1988) bahwa kepuasan kerja ditemukan menjadi faktor yang sangat penting dalam memprediksi terjadinya perputaran karyawan. Begitu pun sebaliknya, ketika baik insentif moneter maupun *intrinsic rewards* yang diterima dianggap tidak memuaskan bagi karyawan maka, muncul keinginan dalam diri karyawan untuk mengundurkan diri. Seperti hasil penelitian Lee (1991), bahwa minat karyawan dalam bekerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kemauan karyawan untuk setia dan bertahan di organisasi.

KESIMPULAN

Salah satu prinsip utama dari pengendalian manajemen yang efektif adalah penerapan *rewards system* yang sesuai dengan kondisi perusahaan, karena *rewards* termasuk dalam tiga unsur utama Pengendalian Hasil atau Keuangan. Banyak faktor yang mempengaruhi *turnover intention* seperti, kepuasan kerja secara keseluruhan, keamanan kerja, jam kerja yang fleksibel, dan masih banyak lagi faktor – faktor lainnya (Brooke, dkk, 1988) dan penelitian (Mobley, 1982) bahwa ketidakpuasan dalam bekerja akan mengarah pada perputaran karyawan. Sebagai tambahan, penulis menemukan bahwa kepuasan terhadap insentif atau *rewards* yang dibuktikan pada perusahaan *start up* menjadi faktor utama karyawan bekerja. Uang serta bentuk moneter lainnya dianggap sangat penting bagi perusahaan karena uang merupakan kebutuhan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup dan uang merupakan insentif

yang paling terlihat secara kasat mata dan mudah diukur. Namun, kesesuaian dengan teori De Gieter, dkk (2012) dan Liu, dkk (2011) juga penulis temukan terkait disamping pentingnya kepuasan moneter karyawan, non moneter atau psikologi juga sama pentingnya dalam meramalkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau loyal kepada perusahaan.

Sistem *intrinsic rewards* yang dirancang oleh perusahaan dapat dikatakan memiliki dampak yang lebih besar dan tahan lama daripada *extrinsic rewards*, meskipun pada awalnya karyawan datang untuk bekerja demi mendapatkan uang, namun, dengan adanya insentif psikologis yang mereka rasakan dari perlakuan pemilik menjadikan mereka bekerja tanpa berfokus pada uang yang mereka terima. *Rewards* dikatakan dapat mengurangi *turnover intention* karena total *rewards* mampu menyediakan lingkungan kerja yang baik dan yang sama baik dalam pengembangan dan kesempatan meningkatkan karir karyawan. Kepuasan kerja yang terpenuhi di sebuah perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan sendirinya sehingga *turnover intention* dapat dikurangi, sesuai dengan penelitian Brooke, dkk (1988) bahwa kepuasan kerja ditemukan menjadi faktor yang sangat penting dalam memprediksi terjadinya perputaran karyawan. Begitu pun sebaliknya, ketika baik insentif moneter maupun *intrinsic rewards* yang diterima dianggap tidak memuaskan bagi karyawan maka, muncul keinginan dalam diri karyawan untuk mengundurkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeogun, Joann. 2008. "Will monetary motivation lead to an increase in job performance and job satisfaction?" A study at multicultural for-profit institutions of higher learning. Published Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Agarwal, A. S. 2010. "Motivation and executive compensation". IUP Journal of Corporate Governance 9, no. 1/2 : 27.
- Altay, N. 2008. "Issues in disaster relief logistics", in Gad-el-Hak, M. (Ed.), Large-Scale Disasters: Prediction, Control and Mitigation. Cambridge University Press, pp. 120-46.
- Anthony, R.N., and V. Govindarajan. 2007. Management Control Systems, 12thed. McGraw-Hill/Irwin: Boston, MA.
- Armstrong, Michael, and Helen Murlis. 2007. Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers.
- Barber, Alison E., and R. D. Bretz. 2000. "Compensation, attraction, and retention" Compensation in organizations : 32-60.
- Boroff, K. and Lewin, D. 1997. "Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis". Industrial and Labor Relations Review. Vol. 51 No. 1, pp. 50-63.
- Bratton, John, and Jeff Gold. 2012. Human resource management: theory and practice. Palgrave Macmillan.
- Cao, Zhoutao., Jinxi Chen, and Yixiao Song., 2013. "Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention?". Vol. 8, No. 20.
- Cezanne, Olivia G. Cécile. 2014. "Employee loyalty and organizational performance: a critical survey". Journal of Organizational Change Management. Vol. 27 Iss 5 pp. 839 – 850.
- Cook, Steve M.S. 2001. "Rewarding service success: measuring business excellence". Organizational

- Development Journal. Vol. 5, pp. 4-8.
- Coughlan, R. 2005. "Employee loyalty as adherence to shared moral values", Journal of Managerial Issues, Vol. 17 No. 1, pp. 43-57.
- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. 1986. "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research". Academy of Management Review. Vol. 11 No. 1, pp. 55-70.
- Dalton, D. R., and Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 225–235.
- De Gieter, S., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2011). "Revisiting the Impact Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis". *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1562-1569.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. 1985. "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior". Plenum Press, New York.
- Dess, G.D. and Shaw, J.D. 2001. "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". *Academy of Management Review*". Vol. 26 No. 3, pp. 446-56.
- Efferin, S. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Yayasan Rumah Peneleh, Jakarta, Indonesia.
- Fishbein, M., and Ajzen, I. 1975. Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Addison-Wesley Boston, MA.
- Forsyth, Stewart, and Andrea Polzer-Debruyne. 2007. "The organisational payoffs for perceived work—life balance support". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45; 113.
- Ghosh, N. (2005). *Management Control Systems*. Prentice-Hall of India. New Delhi.
- Groot, Tom L.C.M. and Kenneth A. Merchant. 2000. "Control of International Joint Ventures". *Accounting, Organizations and Society*. Vol 25. 579-607.
- Henderson, R. 1994. "Measuring Competence? Exploring Firm Effect in Pharmaceutical Research". *Strategic Management Journal*. Vancouver, Canada.
- Korff, V.P., Balbo, N., Mills, M., Heyse, L. and Wittek, R. 2015. "The impact of humanitarian context conditions and individual characteristics on aid worker retention". *Disasters*. Vol. 39 No. 3, pp. 522-45.
- Lee Shok Mee. 1991. "Asas Pendidikan Psikologi dalam Bilik Darjah". Kumpulan Budiman, Kuala Lumpur.
- Liu, A. D. (2004). "Exploration of Total Rewards System". *Human Resource Development of China*, 3, 20-22.
- Ludlow, A., and Farrell, A. (2010). "Making Total Reward Work". *Strategic HR Review*, 9(6), 49.
- Macey, W. H., and Schneider, B. 2008. "The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*". Vol. 1: 3–30.
- Maimon, Z., and Ronen, S., 1978. "Measures of job facets satisfaction as predictors of the tendency to leave or the tendency to stay with an organization". *Human Relations*. 31, 1019–1030.
- Mathauer, Inke, and Ingo Imhoff. 2006. "Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools". *Human resources for health*". Vol. 4, no. 1 : 24.
- Mohsan, F., Nawaz, M., Khan, M., Shaukat, Z. and Aslam, N., 2011. "Are employee motivation, commitment, and job involvement inter-related: evidence from banking sector of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 17, pp. 226-233.
- Noor, K. M. (2011). "Work-Life Balance and Intention to Leave among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions". *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 240-248.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. I. I. I. (1968). "Managerial Attitudes and Performance". Homewood: Irwin-Dorsey.
- Reber, R.W, C.V. and Beech. 1982. "Behavioral Insight for Supervisions". Prentice Hall, London.
- Walter G. Tymon Jr., Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, 2010. *Exploring talent management in India the neglected role of intrinsic rewards*.
- Willis, Clint. 2000. "Go for your goals". *Working Woman* : 6-7.