

**THE IMPLICATIONS OF DELAYED SALARY AND HOLIDAY BONUS
PAYMENTS ON WORK MOTIVATION AND WELFARE OF LECTURERS FROM
A SHARIA ECONOMICS PERSPECTIVE: A PHENOMENOLOGICAL STUDY IN
PRIVATE UNIVERSITIES**

**IMPLIKASI KETERLAMBATAN PEMBAYARAN GAJI DAN THR
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KESEJAHTERAAN DOSEN DALAM
PERSPEKTIF EKONOMI SYARIAH: STUDI FENOMENOLOGIS DI
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

Muhammad Hakim Azizi¹, Ahmad Faruk²

Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Nahdlatul Ulama Surakarta^{1,2}

muhammad.hakim@unu.ac.id¹, cahsolo87@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to examine the implications of delayed salary and holiday allowance (THR) payments on lecturers' work motivation and well-being in private higher education institutions, as well as to analyze this phenomenon through the lens of Islamic economics. The research employs a phenomenological approach, utilizing in-depth interviews with eight lecturers in Surakarta. The findings reveal that delays in salary and THR payments adversely affect lecturers' financial well-being, leading to heightened stress and anxiety. These financial challenges also diminish work motivation, as most lecturers experience reduced enthusiasm for teaching. From the perspective of Islamic economics, delayed payments violate the principles of justice and trust (amanah), which emphasize the timely fulfillment of financial obligations. Consequently, private higher education institutions should enhance their financial management systems to ensure punctual payment of lecturers' entitlements, thereby fostering greater work motivation and improving the overall quality of education.

Keywords: Delayed Payments, Salary, THR, Work Motivation, Well-Being, Islamic Economics, Private Higher Education Institutions

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implikasi keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR) terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta, serta menganalisis fenomena ini melalui perspektif ekonomi Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis dengan melakukan wawancara mendalam terhadap delapan dosen di Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR berdampak negatif terhadap kesejahteraan finansial dosen, yang mengakibatkan peningkatan stres dan kecemasan. Tantangan finansial tersebut juga menurunkan motivasi kerja, karena sebagian besar dosen mengalami penurunan semangat dalam mengajar. Dari perspektif ekonomi Islam, keterlambatan pembayaran melanggar prinsip keadilan dan amanah, yang menekankan pentingnya pemenuhan hak finansial secara tepat waktu. Oleh karena itu, perguruan tinggi swasta perlu meningkatkan sistem manajemen keuangan untuk memastikan pembayaran hak dosen dilakukan tepat waktu, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Kata kunci: Keterlambatan Pembayaran, Gaji, THR, Motivasi Kerja, Kesejahteraan, Ekonomi Islam, Perguruan Tinggi Swasta.

PENDAHULUAN

Keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR) bagi dosen di perguruan tinggi swasta merupakan isu krusial yang berdampak signifikan terhadap stabilitas emosional, motivasi kerja, serta kesejahteraan dosen. Secara etimologis, kata *dosen* yang berarti “berat” mencerminkan tanggung

jawab besar yang diemban oleh seorang pengajar dalam mentransfer ilmu pengetahuan. Dosen merupakan tenaga profesional yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan tridarma perguruan tinggi.

Soejipto dan Rafli Kosasi, mengutip pandangan Ornstein dan Levine, menjelaskan bahwa profesi merupakan suatu jabatan yang memerlukan keahlian dan keterampilan khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan tertentu (Sinambela, 2017). Dengan demikian, profesi dosen menuntut kompetensi, dedikasi, dan integritas tinggi dalam menjalankan peran akademiknya.

Perguruan tinggi, yang sering disingkat PT atau Perti, merupakan lembaga penyelenggara pendidikan tinggi yang dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas.

Berdasarkan kepemilikannya, perguruan tinggi dibedakan menjadi dua kategori, yaitu perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta. Di dalamnya, dosen berperan sebagai pendidik profesional sekaligus ilmuwan yang bertugas mengembangkan serta menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Wikipedia, n.d.).

Sebuah organisasi yang efektif mampu mengoptimalkan potensi seluruh sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh kecukupan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh faktor yang lebih mendasar, yakni kualitas individu yang menjalankan fungsi dan tugas dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Muktamar et al., 2024).

Pembayaran gaji secara tepat waktu merupakan kewajiban fundamental yang harus dipenuhi oleh setiap institusi, baik swasta maupun pemerintah. Secara hukum, keterlambatan pembayaran gaji diatur dalam Undang-Undang Nomor 13

Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pasal 93 undang-undang tersebut menyatakan bahwa pengusaha wajib membayar upah paling lambat satu bulan sekali, dan pembayaran harus dilakukan tidak lebih dari tujuh hari setelah tanggal jatuh tempo (Admin, 2024).

Pemeliharaan motivasi kerja pegawai dalam suatu institusi sangatlah penting, karena motivasi yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan disiplin. Pegawai yang memiliki motivasi kuat cenderung berupaya menjadi individu yang kompeten dan profesional dalam menjalankan tugasnya, serta terus mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal (Yusuf, 2019).

Keterlambatan pembayaran gaji dan THR tidak hanya terjadi di sektor swasta, tetapi juga kadang dijumpai pada beberapa instansi pemerintah. Namun demikian, fenomena ini lebih sering ditemukan di perguruan tinggi swasta, mengingat ketergantungan lembaga tersebut pada sumber dana yang tidak selalu stabil. Meskipun perguruan tinggi swasta memiliki beragam sumber pendapatan, ketidakpastian aliran dana sering kali menyebabkan manajemen menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayaran gaji dan THR dosen secara tepat waktu.

Keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR) dapat menimbulkan perasaan frustrasi di kalangan dosen, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pengajaran, kinerja dosen, serta stabilitas perguruan tinggi. Keterlambatan tersebut tidak hanya mengganggu stabilitas keuangan dosen, tetapi juga dapat menurunkan semangat kerja. Dosen yang merasa hak-haknya diabaikan atau tidak dihargai cenderung kehilangan motivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Akibatnya, kepercayaan diri dan rasa hormat

terhadap institusi pendidikan menurun, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap mutu proses pengajaran dan pembelajaran.

Motivasi kerja dosen merupakan aspek krusial dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Motivasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pengelolaan keuangan yang baik dari pihak institusi. Pembayaran gaji dan THR secara tepat waktu menjadi simbol penghargaan terhadap kinerja dan dedikasi dosen. Ketika dosen merasa dihargai, mereka akan bekerja dengan lebih bersemangat, produktif, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi dengan melibatkan wawancara mendalam terhadap dosen-dosen yang mengalami keterlambatan pembayaran gaji dan THR. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali pengalaman, perasaan, dan persepsi para dosen terhadap fenomena tersebut. Pendekatan fenomenologis memungkinkan peneliti untuk menemukan tema-tema utama yang menggambarkan dampak keterlambatan pembayaran terhadap motivasi dan kesejahteraan dosen, serta makna yang mereka berikan terhadap pengalaman tersebut (Sloan & Bowe, 2013).

Makmun, seorang dosen tetap di salah satu perguruan tinggi swasta yang belum tersertifikasi dan hanya bergantung pada penghasilan sebagai dosen, mengungkapkan adanya rasa cemas yang cukup besar akibat keterlambatan pembayaran gaji. Ia mengalami penurunan motivasi untuk bekerja secara optimal, meningkatnya beban hidup karena harus mencari penghasilan tambahan untuk memenuhi kebutuhan keluarga, bahkan sempat

mempertimbangkan untuk berpindah ke institusi yang lebih profesional.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji berdampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja (Asprianto et al., 2024), menghambat proses belajar-mengajar serta menurunkan mutu pendidikan (Katete & Nyangarika, 2020), dan memengaruhi konsentrasi dosen dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi yang berujung pada penurunan produktivitas kerja (Rinanda & Hastalona, 2023). Namun demikian, penelitian yang secara spesifik menelaah isu ini melalui pendekatan ekonomi syariah, terutama dalam konteks *maqashid syariah* dan keadilan distributif, masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi guna memperkaya pemahaman mengenai tata kelola lembaga pendidikan dari perspektif Islam.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan utama: *Bagaimana keterlambatan pembayaran gaji dan THR memengaruhi motivasi kerja serta kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta, dan bagaimana fenomena ini ditinjau dalam perspektif ekonomi syariah?* Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam pengalaman dosen yang mengalami keterlambatan pembayaran gaji dan THR terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan, serta untuk menganalisis implikasi fenomena tersebut dalam perspektif ekonomi syariah.

KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini menguraikan berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan terhadap motivasi serta kesejahteraan dosen. Penelitian

yang dilakukan oleh Asprianto et al. (2024) berjudul *Dampak Keterlambatan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur* menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran tunjangan kinerja berdampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlambatan kompensasi dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas aparatur.

Penelitian Hamzah (2020) mengenai *Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Kota Palembang* menggunakan metode kuantitatif dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor utama. Pertama, penilaian kinerja yang objektif membuat pegawai merasa bahwa kerja keras mereka dihargai, sehingga mendorong peningkatan kinerja. Kedua, tunjangan kinerja berperan penting dalam menciptakan rasa puas karena dapat membantu memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan prestasi.

Penelitian Zaenudin (2016) berjudul *Pengaruh Insentif, Tunjangan, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Rawamangun* termasuk dalam kategori penelitian survei dengan instrumen berupa kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa insentif, tunjangan, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kesejahteraan finansial dan pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh Katete dan Nyangarika (2020) di Kota Kibaha, Tanzania, berjudul *Impact of Teachers' Delayed Salaries and Its Effects on Teaching Process in Public Secondary Schools, Coast Region*, menemukan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan guru berdampak negatif terhadap proses belajar mengajar. Dampak tersebut meliputi persiapan pelajaran yang kurang optimal, rendahnya kinerja siswa dalam ujian, minimnya kegiatan pembelajaran praktis, tingkat kehadiran guru yang menurun, serta lemahnya metode pengajaran dan manajemen kelas. Dengan demikian, keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan terbukti merugikan kualitas pendidikan dan menurunkan mutu pembelajaran secara keseluruhan.

Penelitian Syifaurrehman et al. (2022) tentang *Pengaruh Kesejahteraan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat* menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel paling dominan yang memengaruhi kinerja pegawai. Secara simultan, kesejahteraan dan motivasi kerja berkontribusi sebesar 64,5% terhadap peningkatan kinerja, sedangkan sisanya 35,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kesejahteraan dan motivasi kerja dalam menciptakan kinerja optimal di lingkungan kerja.

Sementara itu, Rinanda dan Hastalona (2023) dalam penelitiannya berjudul *Analisis Peran Kebijakan Pemerintah terhadap Tingkat Kesejahteraan Dosen di Indonesia* menyoroti perlunya peran aktif pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan dosen, khususnya di perguruan tinggi swasta. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah terkait kesejahteraan dosen

masih tergolong rendah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2019, dosen PNS lulusan S2 dengan golongan IIIb memperoleh gaji pokok sebesar Rp 2.688.500, sementara dosen berstatus CPNS hanya menerima sekitar 80% dari jumlah tersebut. Kondisi ini jauh tertinggal dibandingkan dengan PNS non-dosen lulusan S1 yang dapat memperoleh gaji antara Rp 5 juta hingga Rp 9 juta per bulan, termasuk tunjangan.

Kondisi yang lebih memprihatinkan dialami oleh dosen swasta, di mana sebagian besar tidak menerima gaji tetap bulanan dan hanya memperoleh uang transportasi sebesar Rp 500.000 hingga Rp 1.500.000 per bulan. Di Sumatra Utara, hanya beberapa universitas swasta besar yang mengikuti standar upah minimum provinsi (UMP). Situasi ini menimbulkan tekanan ekonomi bagi dosen yang belum memiliki sertifikasi dosen (serdos), sehingga banyak di antara mereka terpaksa mencari pekerjaan tambahan di luar kampus. Akibatnya, fokus dan produktivitas dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi menjadi terganggu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman para dosen di perguruan tinggi swasta terkait keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR), serta bagaimana kondisi tersebut memengaruhi motivasi kerja dan kesejahteraan mereka dalam perspektif ekonomi syariah. Pendekatan fenomenologi dipilih karena mampu menggali makna dan persepsi subjektif para dosen sebagai pelaku langsung dari fenomena yang diteliti.

Fenomenologi merupakan suatu pendekatan yang berfokus pada upaya

memahami hakikat pengalaman individu terhadap suatu peristiwa. Dalam pendekatan ini, teori, hipotesis, atau sistem tertentu tidak digunakan sebagai dasar awal penelitian. Meskipun termasuk dalam ranah metodologi kualitatif, fenomenologi memiliki nilai historis dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Menurut Hegel, fenomenologi berkaitan dengan pengalaman yang muncul dalam kesadaran individu; ia berfungsi sebagai ilmu yang menggambarkan segala sesuatu yang diterima, dirasakan, dan diketahui seseorang melalui kesadaran langsung dan pengalaman pribadi. Dengan demikian, apa pun yang hadir dalam kesadaran manusia disebut sebagai fenomena (Hadi et al., 2021, hlm. 22).

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April hingga Juni 2025 di beberapa perguruan tinggi swasta di Kota Surakarta yang diketahui mengalami kasus keterlambatan pembayaran gaji dan THR. Subjek penelitian meliputi dosen tetap dan dosen tidak tetap yang terdampak langsung oleh keterlambatan tersebut. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yakni berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian.

Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, yaitu:

1. Wawancara mendalam (in-depth interview): Dilakukan kepada para dosen untuk menggali pengalaman, persepsi, serta dampak psikologis dan sosial akibat keterlambatan gaji dan THR.
2. Observasi non-partisipatif: Peneliti mengamati situasi sosial dan lingkungan kerja di kampus sebagai data pendukung.
3. Studi dokumentasi: Meliputi analisis terhadap dokumen terkait kebijakan pembayaran gaji, surat edaran internal, serta laporan keuangan (jika tersedia).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis fenomenologi dari Colaizzi yang mencakup tujuh tahapan, yaitu:

1. Membaca seluruh narasi wawancara secara menyeluruh.
2. Mengidentifikasi pernyataan-pernyataan signifikan dari narasi informan.
3. Menyusun makna-makna yang muncul dari pernyataan tersebut.
4. Mengelompokkan makna menjadi tema-tema utama.
5. Mendeskripsikan struktur pengalaman informan.
6. Mengintegrasikan hasil deskripsi ke dalam struktur fenomena kolektif.
7. Melakukan verifikasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan validitas makna.

Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, serta member checking, yaitu mengonfirmasi hasil interpretasi data kepada informan guna memastikan kesesuaian antara pemaknaan peneliti dan pengalaman nyata informan.

Dalam menganalisis temuan, penelitian ini menggunakan kerangka ekonomi syariah, terutama prinsip keadilan ('adl), amanah, dan pemenuhan hak-hak pekerja, sebagaimana diatur dalam maqashid syariah dan etika bisnis Islam. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar untuk menilai dan memahami fenomena keterlambatan pembayaran gaji dan THR dalam konteks tanggung jawab moral dan sosial lembaga terhadap kesejahteraan dosen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan delapan dosen dari beberapa perguruan tinggi swasta di Kota Surakarta, ditemukan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR) memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja serta kesejahteraan dosen. Sebagian besar informan mengungkapkan adanya kekhawatiran dan tekanan psikologis akibat ketidakmampuan memenuhi kebutuhan dasar secara tepat waktu. Kondisi ini berimplikasi pada menurunnya semangat kerja, berkurangnya fokus dalam proses pembelajaran, serta terganggunya interaksi sosial dengan rekan sejawat maupun mahasiswa.

Meskipun demikian, beberapa dosen tetap menunjukkan komitmen profesional dengan berusaha memberikan pengajaran yang berkualitas meskipun menghadapi keterlambatan pembayaran. Mereka menilai tanggung jawab moral terhadap mahasiswa dan profesi lebih penting dibandingkan kepentingan finansial pribadi. Faktor intrinsik berupa rasa tanggung jawab dan dedikasi terhadap profesi menjadi pendorong utama untuk tetap melaksanakan tugas dengan baik.

Namun, bagi sebagian besar dosen, keterlambatan pembayaran gaji dan THR menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis, seperti munculnya rasa stres, ketidakpastian, dan penurunan kepuasan kerja. Hanya sebagian kecil dosen yang dapat menerima kondisi tersebut dengan alasan tertentu, seperti pemahaman terhadap kondisi keuangan institusi atau motivasi pribadi yang kuat untuk tetap mengabdikan diri di dunia pendidikan.

Tabel 1. Hasil Wawancara Dosen Terkait Dampak Keterlambatan Pembayaran Gaji dan THR

Aspek yang Dirasakan	Jumlah Dosen yang Mengalami (dari 8 Dosen)	Persentase (%)	Keterangan
Aspek Positif			
Motivasi kerja tetap stabil	4	50	Dosen tetap menunjukkan semangat kerja meskipun pembayaran gaji dan THR terlambat.
Kesejahteraan tidak terganggu	2	25	Dosen merasa kondisi finansialnya tidak terlalu terpengaruh secara signifikan.
Penghargaan terhadap tugas pengajaran	3	37,5	Dosen menilai bahwa panggilan mengajar dan tanggung jawab moral lebih penting daripada aspek finansial.
Aspek Negatif			
Stres dan kecemasan	6	75	Dosen mengalami tekanan psikologis dan kekhawatiran akibat keterlambatan pembayaran.
Penurunan semangat mengajar	5	62,5	Dosen merasa kurang bersemangat dalam mengajar karena terganggu oleh masalah finansial.
Penurunan motivasi kerja	7	87,5	Dosen merasakan dampak besar terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarga.
Kesejahteraan ekonomi terganggu	4	50	Dosen merasa kondisi keuangan keluarga menjadi tidak stabil.
Ketidakadilan dan menurunnya kepercayaan terhadap institusi	3	37,5	Dosen menilai adanya ketidakadilan dalam pengelolaan keuangan dan mulai kehilangan kepercayaan terhadap institusi.

Tabel ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai persepsi dosen terhadap dampak keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR), serta bagaimana hal tersebut memengaruhi motivasi kerja, kesejahteraan, dan hubungan mereka dengan lembaga pendidikan tempat mereka mengabdikan.

Aspek Positif:

Sebanyak 50% dosen menyatakan bahwa motivasi kerja mereka tetap stabil meskipun terjadi keterlambatan pembayaran, menunjukkan bahwa sebagian dosen memiliki dorongan moral dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap profesi sebagai pendidik.

Selain itu, 25% dosen merasa bahwa kesejahteraan mereka tidak terlalu terdampak, sedangkan 37,5% dosen tetap menilai bahwa tugas mengajar merupakan panggilan mulia yang harus dijalankan dengan penuh dedikasi, terlepas dari kendala finansial yang dihadapi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian dosen memiliki motivasi intrinsik yang kuat dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Aspek Negatif:

Sebaliknya, temuan pada aspek negatif menunjukkan dampak yang cukup serius. Sebanyak 87,5% dosen mengaku kesejahteraan ekonominya terganggu akibat keterlambatan

pembayaran gaji dan THR, menandakan adanya ketidakstabilan keuangan yang berpengaruh langsung terhadap kehidupan pribadi dan keluarga. Selain itu, 75% dosen mengalami stres dan kecemasan akibat kondisi tersebut, mencerminkan dampak psikologis yang signifikan. Sebanyak 62,5% dosen juga melaporkan penurunan motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa meskipun rasa tanggung jawab profesional tetap ada, tekanan finansial dapat mengurangi semangat dan dedikasi dalam mengajar. Selanjutnya, 50% dosen merasa adanya ketidakadilan dan menurunnya kepercayaan terhadap institusi, mengindikasikan persepsi negatif terhadap manajemen keuangan perguruan tinggi. Sementara itu, 37,5% dosen merasakan gangguan pada hubungan sosial, baik dalam keluarga maupun lingkungan kerja, sebagai dampak tidak langsung dari keterlambatan pembayaran tersebut.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan dosen. Semakin lama keterlambatan terjadi, semakin menurun tingkat motivasi dan kesejahteraan mereka. Temuan ini sejalan dengan prinsip *maqāsid al-syarī'ah* yang menekankan pentingnya pemenuhan hak-hak finansial secara tepat waktu untuk menjaga keadilan (*'adl*) dan mencegah kemudharatan (*ḍarar*) bagi pihak-pihak yang terlibat. Dengan demikian, motivasi kerja dosen terbukti lebih sensitif terhadap keterlambatan pembayaran dibandingkan dengan aspek kesejahteraan, karena penghargaan terhadap kinerja dan keadilan finansial merupakan faktor penting dalam mempertahankan semangat dan komitmen profesional para dosen.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami implikasi keterlambatan pembayaran gaji dan tunjangan hari raya (THR) terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan dosen dalam perspektif ekonomi syariah melalui pendekatan fenomenologis di perguruan tinggi swasta. Berdasarkan hasil wawancara dengan dosen di beberapa perguruan tinggi swasta di Kota Surakarta, diperoleh sejumlah temuan penting yang perlu dibahas secara mendalam.

1. Keterlambatan Pembayaran Gaji dan THR di Perguruan Tinggi Swasta terhadap Motivasi Kerja Dosen

Keterlambatan pembayaran gaji dan THR merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja dosen, terutama di lingkungan perguruan tinggi swasta. Gaji dan THR merupakan hak finansial yang seharusnya diterima dosen sebagai bentuk kompensasi atas jasa dan tanggung jawab profesional yang telah dilaksanakan. Ketika pembayaran tersebut tertunda, timbul ketidakpastian finansial yang dapat menurunkan semangat, dedikasi, serta kualitas kinerja dalam menjalankan tugas-tugas akademik. Fenomena keterlambatan ini memberikan dampak psikologis dan sosial yang signifikan. Banyak dosen merasa tidak dihargai dan kehilangan rasa kepercayaan terhadap institusi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Vicky Hayden Alzaini (2025) yang menjelaskan bahwa keterlambatan gaji dapat mengganggu kesejahteraan finansial dan emosional tenaga pendidik, karena gaji dan THR berperan penting dalam menciptakan rasa aman serta kestabilan ekonomi bagi mereka dan keluarganya.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar responden menyatakan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR berpengaruh negatif terhadap

motivasi kerja. Dosen yang mengalami keterlambatan umumnya mengungkapkan rasa kecewa, frustrasi, dan kurang dihargai oleh pihak institusi. Kondisi ini menimbulkan perasaan tidak aman secara finansial, yang pada akhirnya mengurangi semangat mereka dalam mengajar dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan akademik. Meskipun demikian, terdapat sebagian kecil responden yang tetap berusaha menjaga motivasi dan semangat mengajar karena didorong oleh rasa tanggung jawab moral terhadap mahasiswa dan profesi pendidik itu sendiri. Namun secara keseluruhan, motivasi kerja cenderung menurun seiring dengan meningkatnya ketidakpastian ekonomi yang dialami.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yang menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Lima tingkatan kebutuhan tersebut meliputi:

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum, dan kebutuhan dasar lainnya untuk bertahan hidup.
- b. Kebutuhan akan rasa aman, yaitu kebutuhan akan stabilitas, perlindungan, dan kepastian, termasuk kepastian finansial.
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok sosial dan memiliki hubungan interpersonal yang positif.
- d. Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan untuk diakui, dihormati, dan dihargai atas pencapaian dan kompetensi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara optimal dan mencapai kepuasan batin.

Dalam konteks ini, keterlambatan pembayaran gaji dan THR secara

langsung menghambat pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, yang menjadi fondasi bagi munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi. Ketika kebutuhan dasar tidak terpenuhi, individu akan kesulitan mencapai tingkat motivasi yang lebih tinggi seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

Selain itu, menurut Prihartanta (2015), motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri individu tanpa memerlukan rangsangan dari luar, misalnya rasa tanggung jawab, kepuasan batin, atau panggilan moral.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan yang muncul karena adanya faktor eksternal, seperti penghargaan finansial, insentif, atau pengakuan dari pihak lain.

Dalam kasus ini, meskipun motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab tetap ada, motivasi ekstrinsik dosen menurun akibat ketidakpastian finansial. Hal ini membuktikan bahwa keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk menjaga kinerja dan semangat kerja dosen di lingkungan perguruan tinggi swasta.

Keterlambatan pembayaran gaji dan Tunjangan Hari Raya (THR) menimbulkan ketidakpastian finansial yang signifikan bagi dosen, terutama bagi mereka yang mengandalkan gaji pokok sebagai satu-satunya sumber penghasilan. Ketidakpastian ini memicu kekhawatiran mengenai kemampuan dalam memenuhi kebutuhan dasar, seperti kebutuhan keluarga dan kewajiban finansial bulanan. Ketika perhatian dosen terbagi antara tanggung jawab akademik dan persoalan keuangan pribadi, fokus terhadap pekerjaan akademik secara langsung mengalami penurunan. Pada titik ini, motivasi

intrinsik yang biasanya didorong oleh kecintaan terhadap profesi dan dedikasi terhadap dunia pendidikan dapat tergantikan oleh motivasi ekstrinsik berupa desakan kebutuhan ekonomi (Larasati, 2018).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa dosen berupaya mengatasi keterlambatan pembayaran dengan menyusun strategi keuangan pribadi atau mencari sumber penghasilan tambahan. Meskipun mereka menyatakan tetap termotivasi untuk mengajar, keterlambatan pembayaran tetap berdampak pada kualitas pengajaran. Kondisi ini memunculkan fenomena stres finansial yang mengganggu stabilitas emosional dosen dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja akademik, termasuk dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap motivasi kerja dosen di perguruan tinggi swasta.

2. Keterlambatan Pembayaran Gaji dan THR di Perguruan Tinggi Swasta terhadap Kesejahteraan Dosen

Konsep kesejahteraan dapat dipahami sebagai cerminan dari martabat manusia yang dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu rasa aman (security), kesejahteraan (welfare), kebebasan (freedom), dan jati diri (identity). Kesejahteraan hidup mencakup dua dimensi utama, yaitu kesejahteraan ekonomi dan kesejahteraan sosial (Sutoyo et al., 2022). Kesejahteraan dosen menggambarkan kondisi individu yang telah mencapai tatanan kehidupan layak, di mana kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan, pendidikan, dan kesehatan dapat terpenuhi dengan baik. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa

sebagian besar dosen di perguruan tinggi swasta hanya memperoleh kompensasi dalam bentuk uang transportasi yang jauh dari standar kesejahteraan ideal. Kondisi ini menimbulkan kesulitan finansial yang berdampak pada konsentrasi dan kualitas pelaksanaan tugas akademik (Rinanda & Hastalona, 2023).

Hasil wawancara dengan beberapa dosen di Kota Surakarta yang mengalami keterlambatan pembayaran gaji dan THR menunjukkan bahwa hampir seluruh responden merasakan dampak negatif terhadap kesejahteraan finansial mereka. Dampak tersebut tercermin dalam meningkatnya tingkat stres, terganggunya stabilitas keuangan keluarga, serta munculnya kecemasan akibat ketidakpastian ekonomi. Salah satu responden bahkan menyebutkan bahwa keterlambatan pembayaran secara langsung memengaruhi stabilitas finansial keluarga dan menimbulkan tekanan emosional maupun psikologis.

Secara umum, keterlambatan pembayaran gaji dan THR dapat menimbulkan sejumlah dampak serius, seperti stres finansial, penurunan kesejahteraan pribadi, berkurangnya motivasi dan produktivitas kerja, menurunnya kepercayaan serta loyalitas terhadap institusi, gangguan dalam hubungan profesional, hingga potensi munculnya masalah hukum dan kerusakan reputasi lembaga (Febrinastri & Fadilah, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta. Ketidaktepatan waktu dalam pembayaran menciptakan ketidakpastian ekonomi yang pada akhirnya meningkatkan tingkat stres psikologis dan menurunkan kualitas kehidupan dosen.

3. Implikasi Keterlambatan Gaji dan THR dalam Perspektif Ekonomi Syariah

Gaji (*salary*) merupakan bentuk balas jasa yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas kontribusi dan hasil kerjanya. Dalam konteks dosen, gaji pokok menjadi komponen utama yang mencerminkan penghargaan atas tingkat pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang dimiliki. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar dalam penetapan besaran gaji sebagai bentuk keadilan proporsional antara kinerja dan imbalan yang diterima (Andini Putri, 2022). Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 2 Tahun 2016 Pasal 2 Ayat 6 menegaskan bahwa pengusaha wajib memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) Keagamaan kepada pekerja atau buruh yang telah bekerja secara terus-menerus selama minimal satu bulan. THR diberikan kepada pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan pengusaha, baik berdasarkan perjanjian kerja waktu tertentu maupun tidak tertentu (Yulianto, 2016).

Dalam perspektif Islam, praktik keterlambatan pembayaran gaji atau THR bertentangan dengan nilai-nilai keadilan dan kasih sayang yang menjadi dasar ajaran agama. Islam menekankan pentingnya pemenuhan hak-hak pekerja secara tepat waktu sebagai wujud dari keadilan sosial dan penghormatan terhadap martabat manusia. Rasulullah SAW bersabda: *“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya.”* (HR. Ibnu Majah). Hadis ini menegaskan bahwa menunda pembayaran upah merupakan perbuatan yang zalim karena melanggar prinsip keadilan dan amanah dalam hubungan kerja (Rizki, 2024). Kepuasan kerja yang timbul dari pemenuhan hak-hak karyawan, termasuk gaji dan THR, dapat berdampak positif terhadap kinerja.

Dosen yang merasa dihargai secara layak cenderung memiliki motivasi tinggi, memberikan kontribusi lebih besar terhadap institusi, dan berperan aktif dalam menciptakan lingkungan akademik yang produktif (Desi Indrawati, 2013). Sebaliknya, keterlambatan pembayaran dapat menurunkan moral kerja dan menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya komitmen terhadap lembaga.

Hasil wawancara dengan dosen di Kota Surakarta menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji dan THR dianggap bertentangan dengan prinsip keadilan dan amanah yang menjadi pilar utama dalam ekonomi syariah. Keterlambatan tersebut mencerminkan pelanggaran terhadap tanggung jawab moral dan sosial lembaga, karena salah satu tujuan utama ekonomi syariah adalah menjaga hak-hak pekerja, termasuk hak finansial. Ketika hak-hak tersebut tidak dipenuhi tepat waktu, kepercayaan antara dosen dan pihak perguruan tinggi dapat menurun, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas dosen. Berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi syariah, solusi terhadap permasalahan keterlambatan pembayaran gaji dan THR dapat dilakukan melalui penerapan manajemen keuangan yang lebih baik dan transparan. Perguruan tinggi swasta perlu memastikan adanya sistem pengelolaan dana yang efisien, perencanaan anggaran yang realistis, serta cadangan dana khusus untuk menjamin pembayaran hak dosen tepat waktu. Dengan demikian, lembaga dapat menjalankan prinsip keadilan (*al-‘adl*) dan amanah (*al-amānah*) sebagaimana diajarkan dalam Islam.

Dalam teori ekonomi syariah, keadilan merupakan salah satu tujuan utama (*maqāṣid al-syarī‘ah*) yang harus

dijaga dalam setiap aktivitas ekonomi. Kesejahteraan individu dan masyarakat tidak akan tercapai tanpa adanya kepastian dan keadilan dalam distribusi pendapatan. Oleh karena itu, praktik keterlambatan pembayaran gaji dan THR tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga bertentangan dengan nilai-nilai moral dan spiritual dalam sistem ekonomi Islam (Mufid, 2018). Dengan memperkuat tata kelola keuangan, meningkatkan transparansi, serta menanamkan kesadaran bahwa pembayaran gaji dan THR tepat waktu merupakan bagian dari amanah keagamaan, perguruan tinggi swasta dapat menciptakan lingkungan akademik yang lebih produktif, profesional, dan sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi syariah. Pemenuhan hak dosen secara tepat waktu tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga investasi moral dan spiritual dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implikasi keterlambatan pembayaran gaji dan Tunjangan Hari Raya (THR) terhadap motivasi kerja serta kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta, dengan menelaahnya melalui perspektif ekonomi syariah. Melalui pendekatan fenomenologis dan wawancara mendalam terhadap delapan dosen di Kota Surakarta, penelitian ini menemukan bahwa keterlambatan pembayaran hak-hak finansial memiliki dampak langsung terhadap kondisi psikologis, kesejahteraan, dan motivasi kerja dosen. Keterlambatan pembayaran gaji dan THR menimbulkan ketidakpastian finansial yang berpotensi meningkatkan tingkat stres dan kecemasan, serta mengganggu stabilitas ekonomi keluarga dosen. Kondisi ini

berdampak pada menurunnya semangat dan fokus dalam melaksanakan tugas pengajaran maupun kegiatan akademik lainnya. Meskipun sebagian dosen berusaha mempertahankan profesionalisme dan komitmen terhadap pekerjaan, secara umum motivasi kerja cenderung menurun ketika hak-hak finansial tidak terpenuhi secara tepat waktu.

Dari perspektif ekonomi syariah, keterlambatan pembayaran gaji dan THR merupakan pelanggaran terhadap prinsip-prinsip utama seperti *al-'adl* (keadilan) dan *al-amānah* (kepercayaan/amanah). Dalam ajaran Islam, pemenuhan hak pekerja secara tepat waktu merupakan bentuk keadilan sosial dan penghormatan terhadap martabat manusia. Dengan demikian, praktik keterlambatan pembayaran tidak hanya menimbulkan dampak teknis dan emosional, tetapi juga melanggar nilai-nilai moral dan etika dalam sistem ekonomi syariah. Berdasarkan temuan ini, perguruan tinggi swasta diharapkan dapat memperkuat sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel agar hak-hak dosen dapat terpenuhi secara tepat waktu. Pemenuhan kewajiban finansial bukan semata tanggung jawab administratif, tetapi juga wujud implementasi nilai-nilai keadilan dan amanah dalam menciptakan lingkungan akademik yang produktif, sejahtera, dan sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2024). *Hukumnya Bayar Gaji Telat - Program Studi Magister Ilmu Hukum Terbaik di Sumut*. Magister Ilmu Hukum Pascasarjana Universitas Medan Area.
<https://mh.uma.ac.id/hukumnya-bayar-gaji-telat/#:~:text=Di Indonesia%2C,keterlambatan>

- pembayaran gaji, tujuh hari setelah jatuh tempo.
- Andini Putri, O. (2022). *Cara Perhitungan Pajak Penghasilan (Pph) Pasal 21 Atas Gaji Dan Tunjangan Hari Raya (Thr) Pegawai Tetap Pt.Taspen (Persero) Cabang Jambi* [Universitas Jakarta]. <https://repository.unja.ac.id/id/eprint/36567%0A>
- Asprianto, B., Setiadi, P., & Dwi P, F. (2024). Dampak keterlambatan tunjangan kinerja terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Cakrawala*, 7(1), 215–225.
- Desi Indrawati, A. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(1), 135–142. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1353708>
- Febrinastri, F., & Fadilah, R. (2023). Keterlambatan gaji dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan. *Suara.com*. <https://www.suara.com/bisnis/2023/08/14/195431/keterlambatan-gaji-dan-dampaknya-terhadap-kesejahteraan-karyawan?page=4>
- Hadi, A., Asrori, & Rusman. (2021). *Penelitian Kualitatif: Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. CV. Pena Persada.
- Hamzah, E. (2020). Pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada prestasi kerja pegawai Dinas Perindustrian Kota Palembang [Universitas Tiridianti Palembang]. *Repository Universitas Tiridianti*. <http://repository.univ-tridianti.ac.id/1155/>
- Katete, S., & Nyangarika, A. (2020). Impact of teachers' delayed salaries and its effects on teaching process in public secondary schools Coast Region. *IJARIE*, 6(August), 1291–1305. www.ijarie.com
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish. <https://kubuku.id/detail/manajemen-sumber-daya-manusia/11777>
- Mufid, M. (2018). *Edisi Kedua Usul Fiqh Ekonomi dan Keuangan Kontemporer: Dari Teori ke Aplikasi* (Edisi ke-2). Prenadamedia.
- Muktamar, A., Novianti, Mirna, & Sahibuddin, R. A. (2024). Peranan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia*, 2(7), 52–69. <https://journal-mandiracendikia.com/jip-mc>
- Prihartanta, W. (2015). Teori-teori motivasi. *Adabiya*, 1(83), 1–11. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40847896/teori_motivasi-libre.pdf
- Rinanda, T., & Hastalona, D. (2023). Analisis peran kebijakan pemerintah terhadap tingkat kesejahteraan dosen di Indonesia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 3(2), 25–34. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v3i2.574>
- Rizki, M. (2024). Hukum menunda gaji buruh dalam Islam. *RRI*. [https://rri.co.id/lain-lain/666064/hukum-menunda-gaji-buruh-dalam-islam#:~:text=%22Sungguh sebuah dosa besar jika,Anda memiliki dana%2C%22pungkasnya.](https://rri.co.id/lain-lain/666064/hukum-menunda-gaji-buruh-dalam-islam#:~:text=%22Sungguh%20sebuah%20dosa%20besar%20jika%20Anda%20memiliki%20dana%20pungkasnya.)

- Sinambela, L. P. (2017). Profesionalisme dosen dan kualitas pendidikan tinggi. *Populis*, 2(4), 579–596.
https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=dosen+profesional&btnG=
- Sloan, A., & Bowe, B. (2013). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Springer*.
<https://doi.org/10.1007/s11135-013-9835-3>
- Sutoyo, I., Inda, T., Rahma, F., & Harahap, M. I. (2022). Dampak usaha tambak udang vanname dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat Desa Pantai Gading. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 1(2), 306–311.
<https://ulilalbabainstitute.id/index.php/EKOMA/article/view/451/395>
- Syifaurrehman, A., Ayuningtyas, H. G., & Indiyati, D. (2022). Pengaruh kesejahteraan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat. *E-Proceedings of Management*, 9(5), 2900–2907.
<https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/18392>
- Vicky Hayden Alzaini. (2025). 3 Dampak Keterlambatan Pembayaran Tukin terhadap Kinerja Dosen. *Opinia*.
<https://opinia.id/post/artikel/opini/3-dampak-keterlambatan-pembayaran-tukin-terhadap-kinerja-dosen-407112>
- Wikipedia. (n.d.). *Perguruan tinggi*. Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. Diambil 19 Maret 2025, dari https://id.wikipedia.org/wiki/Perguruan_tinggi#:~:text=Di%20Indonesia%2C%20perguruan%20tinggi%20negeri%20dan%20perguruan%20tinggi%20swasta
- Yulianto, T. (2016). Langkah hukum terhadap pelanggaran pemberian tunjangan hari raya keagamaan. *Jurnal Orbith*, 12(2), 112–116.
<http://dx.doi.org/10.32497/orbith.v12i2.776>
- Yusuf, T. (2019). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Simplex*, 2(2), 58–68.
<https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JS/article/view/371/257>
- Zaenudin, A. (2016). Pengaruh insentif, tunjangan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Rawamangun. *UIN Syarif Hidayatullah*.