

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian nasional tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan pola global, tetapi juga oleh keadaan konsumsi nasional. Persepsi gaya hidup halal di sektor fisik dan keuangan memiliki dampak yang lebih tinggi dari rata-rata terhadap pola dan tingkat konsumsi, serta preferensi masyarakat dalam perekonomian, terutama dalam skala global (Mahargiyantie, 2020, hlm. 83).

Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaannya. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja pegawai merupakan salah satu kajian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sulit untuk menetapkan definisi kinerja yang memberikan pemahaman yang komprehensif. Penggunaan istilah kinerja itu sendiri terkadang diartikan sama dengan prestasi kerja, efisiensi kerja, hasil pekerjaan, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, dan istilah lainnya. Keberhasilan kinerja pegawai dapat ditunjukkan dengan banyaknya pekerjaan yang dilakukan, banyaknya hasil kerja, kehadiran berupa hasil aktivitas pegawai yang didukung dengan kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi, serta kemampuan pegawai untuk berkolaborasi dengan pegawai lain dalam pekerjaan. Menyelesaikan pekerjaan. (Mathis and Jackson 2006:378). Dengan adanya kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan lebih efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi/perusahaan dapat teratasi dengan baik (Situmorang, 2020, hlm. 1).

Dalam menghadapi perubahan global yang cepat dan berkelanjutan, kinerja dan reputasi bank-bank pemerintah dan swasta tetap tertatih-tatih, bahkan menghancurkan sistem perbankan nasional pada tahun 1997. Situasi tersebut membuat industri perbankan tidak dapat diprediksi dan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan nasional telah terkikis, terutama dengan melikuidasi beberapa bank yang dianggap tidak sehat oleh pemerintah.

Hal ini mau tidak mau memaksa setiap manajemen bank untuk lebih cermat dalam menentukan berbagai langkah dan kebijakan agar setiap tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. (Muizu dkk., 2019, hlm. 62).

Kebutuhan karyawan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan material seperti gaji yang layak dan karir yang baik, tetapi juga lebih beragam, seperti kebutuhan akan harga diri dan otoritas di tempat kerja, dan kebutuhan untuk terus melampaui. Tentu ada kebutuhan untuk dapat mengatur karyawan secara harmonis antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan. Secara sederhana, prestasi kerja atau kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil kerja seorang karyawan, terlepas dari hasilnya, tidak ada penjelasan baik atau buruk, atau seberapa tinggi atau rendah pekerjaan seorang karyawan. Pada dasarnya kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga memberikan kepuasan kerja kepada setiap karyawan. BTN Syariah Cabang Banjarmasin dinilai cocok untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu mempelajari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja pegawai, kompensasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kompetensi, tekanan kerja, budaya yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat mengurangi permasalahan rendahnya kinerja pegawai di Bank BTN Syariah cabang Banjarmasin (Situmorang, 2020, hlm. 4).

Di dalam ruang lingkup pekerjaan Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin memberikan target yang harus di capai oleh karyawan, oleh karena itu seorang karyawan tentu dengan bersungguh-sungguh dan dengan giat harus mencapai target tersebut. Dan apabila target yang di berikan perusahaan tidak tercapai maka perusahaan akan memberi peringatan kepada karyawan tersebut, dan sebaliknya apabila target yang di berikan perusahaan dapat di capai oleh seorang karyawan maka perusahaan akan memberikan kompensasi (reward) kepada karyawan tersebut dapat secara tunai maupun

non tunai. Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemberian kompensasi yang dilakukan secara benar dan sesuai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi (Rahmat Ilahi, 2021, hlm. 3).

Kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang dan barang yang diterima karyawan secara langsung maupun tidak langsung atas pemberian jasa kepada perusahaan. Kompensasi yang dilaksanakan dengan benar dan tepat akan memuaskan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Besaran kompensasi mencerminkan kepuasan terhadap status, pengalaman dan kebutuhan karyawan dan keluarganya, dan semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula jabatannya. Selain itu, semakin banyak kebutuhan yang dapat dipenuhi, semakin tinggi kepuasan kerja. Inilah pentingnya memberi kompensasi kepada karyawan yang bekerja (baik fisik maupun mental) (Rahmat Ilahi, 2021, hlm. 4).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang pekerja dibayar atau pekerjaan mereka terima. Masalah kompensasi melibatkan konsistensi internal dan eksternal. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diingat agar merasa puas dan karyawan tetap termotivasi dan produktif untuk organisasi secara keseluruhan. Kompensasi memiliki arti yang lebih luas daripada gaji atau upah. Gaji atau upah menekankan pada kompensasi finansial, sedangkan kompensasi mencakup kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung dalam bentuk uang (finansial) maupun tidak langsung dalam bentuk imbalan (non-finansial).

Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja, prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan untuk mengatur kompensasi yang wajar dan adil sangat diperlukan. Jika karyawan beranggapan bahwa kompensasi saja tidak cukup, maka prestasi kerja, motivasi, kepuasan kerja dan kinerjanya akan cenderung menurun. (Yusuf, 2015, hlm. 235–237).

Selain kompensasi, ada juga hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Di sini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Ada dua jenis lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedamaryanti (2001:21), lingkungan kerja fisik adalah seperangkat kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah seperangkat keadaan yang terjadi dalam kaitannya dengan suatu hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja atau hubungan dengan bawahan (Rahmawanti, 2014, hlm. 2).

Pentingnya lingkungan kerja adalah untuk menciptakan kinerja yang baik bagi karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik, karyawan akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik karena lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Untuk pendirian suatu perusahaan, pengurus perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja para karyawan di perusahaan tersebut. Setiap organisasi harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang layak dan nyaman agar karyawan di tempat kerja dapat meningkatkan kinerjanya dalam pekerjaan yang dilakukannya. Lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin baik pengelolaan lingkungan kerja di perusahaan maka semakin baik pula kinerja karyawan di perusahaan tersebut (Rahmat Ilahi, 2021, hlm. 5).

Kesimpulan sementara dari pemahaman di atas bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan menciptakan dan meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja karyawan yang tinggi ketika karyawan merasa nyaman dalam bekerja, tanpa gangguan dan fokus pada pekerjaannya.

Bank syariah adalah bank yang menggunakan sistem bagi hasil antara deposan (pemberi pinjaman), peminjam (debitur) dan bank untuk menghitung biaya dan pendapatan. Bank syariah juga merupakan bank yang memberikan layanan pembayaran sesuai dengan prinsip syariah. Semua ini berbeda dengan

transaksi perbankan tradisional yang menggunakan sistem suku bunga bank (interest rate). Ide di balik perbankan Islam adalah untuk saling tolong menolong atau membantu satu sama lain (Yulanda, 2017, hlm. 19). Hal ini tercermin dalam Firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah ayat 2 dan QS. An-nisa ayat 29 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٩﴾

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qala'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan pula mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencianmu kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaannya.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha Penyayang kepadamu”.

Bank syariah yang ada di antara bank konvensional seharusnya memberikan alternatif sistem perbankan bagi umat Islam dengan menggunakan layanan perbankan berbasis bunga. Inovasi produk yang

disediakan oleh bank syariah sesuai dengan syariat dan hukum Islam (Palopo, 2018, hlm. 7).

Di era persaingan global, memiliki sumber daya manusia yang andal lebih strategis daripada sumber daya lainnya. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap faktor ini, dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan menganggap sumber daya manusia lebih dari sekedar aset perusahaan dan menjadi mitra bisnis (Putri, 2013).

PT Bank Tabungan Negara, (Persero), Tbk (Bank BTN) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perbankan. Bank Tabungan Negara (BTN) merupakan bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama yaitu Personal Banking, Corporate dan Syariah. BTN Syariah merupakan Strategic Business Unit (SBU) dari BTN tradisional. Bank menjalankan bisnis sesuai dengan prinsip syariah. Bank BTN Syariah mulai beroperasi pada 14 Februari 2005 ditandai dengan pembukaan cabang Syariah pertama di Jakarta (“Profil BTN Syariah,” t.t.).

Lebih lanjut, mengingat perannya yang sebenarnya dalam industri perbankan, Bank BTN Syariah harus dapat berfungsi dengan sebaik-baiknya. Kinerja bank yang baik tidak terlepas dari pengaruh sumber daya manusia yang profesional dan unggul, yang dapat membangun kepercayaan nasabah kepada bank.

Setiap lembaga keuangan di Indonesia khususnya Provinsi Kalimantan Selatan tidak terlepas dari dampak kinerja pegawai. Jika kinerja karyawan perusahaan semakin baik maka akan berpengaruh pada peningkatan pendapatan operasional dan peningkatan kesejahteraan karyawan perusahaan. Hal ini merupakan salah satu indikator tata kelola perusahaan yang baik dalam terciptanya Good Corporate Governance suatu perusahaan.

Hal di atas dapat membuktikan bahwa kinerja pegawai sangat mempengaruhi kemajuan perusahaan, khususnya dalam hal ini kemajuan BTN Syariah di industri perbankan. Namun, masalah yang menyertainya adalah

tidak semua karyawan berkinerja baik, dan karena faktor-faktor yang menyebabkan kinerja karyawan dalam organisasi memburuk, kinerja karyawan tersebut dapat menurun.

PT. Bank BTN Syariah Kantor Cabang Banjarmasin A. Yani km 5.5 menemukan bahwa pencapaian target yang ditetapkan oleh kantor wilayah belum maksimal. Hal ini disebabkan karena pegawai itu sendiri kurang memiliki kesadaran dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Seiring dengan hasil kinerja yang dicapai, maka bonus tahunan akan dirasakan oleh karyawan sebanding dengan tujuan yang telah mereka capai.

Kesimpulan sementara berdasarkan hasil wawancara/survey yang peneliti lakukan terhadap dua orang pegawai bank BTN Syariah yang menduduki posisi sekretaris dan support logistik pada bank BTN Syariah Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan terdapat permasalahan pada kinerja pegawai yaitu kesuksesan, kompensasi, lingkungan kerja beban kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, komitmen kerja dll. Dan peneliti juga menanyakan tentang gaji yang diterima pegawai tetap yaitu rata-rata di atas 3 juta rupiah.

Masalah kinerja karyawan tidak lepas dari apa yang diterima karyawan itu sendiri. Tunjangan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya kompensasi atas kinerja organisasi, tetapi lebih terfokus pada pemenuhan kebutuhan materi dan sosial. Kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan pencapaian karyawan dan keluarganya. Semakin tinggi kompensasi yang dirasakan karyawan berarti semakin tinggi jabatannya, semakin baik statusnya, dan semakin baik pula kepuasan kerja/ kinerjanya.

Selain masalah terkait kompensasi, disini peneliti juga tertarik dengan masalah lingkungan kerja yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan dalam lingkungan kerja di PT. Bank BTN Cabang Syariah Banjarmasin A. Yani Km 5.5. Lingkungan kerja adalah apa yang mengelilingi karyawan dan mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan, artinya lingkungan kerja yang baik dan sesuai akan sangat mempengaruhi efisiensi kerja karyawan. Baik buruknya prestasi kerja pegawai sedikit banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada, semakin baik

lingkungan yang ada maka prestasi kerja pegawai semakin baik dan begitu pula sebaliknya. Lingkungan kerja meliputi metode komunikasi, efek kerja yang harmonis, suasana kerja yang dinamis dan fasilitas kerja yang memadai.

Berdasarkan dari latar belakang masalah di atas melihat pentingnya kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perbankan Syariah maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dalam bentuk skripsi dan melakukan penelitian di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Banjarmasin A.Yani Km 5,5 dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin?
2. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut tentang seberapa besar pengaruh:

1. Kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
2. Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.

D. Signifikan Penelitian

Pada penelitian ini penulis mengharapkan dapat diperoleh beberapa manfaat ilmu pengetahuan khususnya tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Banjarmasin”. Dengan

harapan dapat dijadikan salah satu bahan bacaan, referensi atau perbandingan oleh peneliti lainnya. Beberapa manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Pada manfaat teoritis ini diharapkan penelitian ini mampu memberikan keilmuan dan pengetahuan tentang Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.

2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak lain yang berkepentingan yaitu antara lain:

- a. Bagi peneliti, untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih dalam tentang Perbankan Syariah terkhusus tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
- b. Bagi pihak bank, sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijaksanaan yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
- c. Bagi FEBI UIN Antasari Banjarmasin, hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan referensi dan bacaan bagi mahasiswa/i pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Antasari Banjarmasin.
- d. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan mampu menambah wawasan dan pengetahuan lebih dalam tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.

E. Definisi Operasional

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menghindari kesalahpahaman pembaca dalam mengartikan judul serta permasalahan yang akan diteliti, maka penulis memandang perlu untuk menyatakan secara tegas dan terperinci maksud dari judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan

Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin”.

1. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.
2. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima baik itu berupa fisik atau nonfisik atau berupa imbalan yang diterima seorang pekerja atau karyawan atas pekerjaan atau jasa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Kompensasi ini biasanya bisa berupa uang ataupun barang yang diberikan oleh pihak perusahaan.
3. Lingkungan kerja merupakan kehidupan pribadi, sosial dan psikologi pada perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas dan motivasi terhadap pekerja atau karyawan.
4. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat atau diamati secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dan acuan yang berkaitan dengan penelitian ini. Selain itu, agar dapat menghindari kesamaan dengan penelitian yang dibuat oleh penulis. Peneliti menemukan beberapa tulisan yang berhubungan dengan yang diteliti sekarang ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan oleh Doni Rahmatilahi (2020) dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK SYARIAH DI KOTA BUKITTINGGI PROVINSI SUMATERA BARAT” metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pemilihan responden menggunakan propotional stratified random

sampling yang mengacu pada rumus slovin sehingga diperoleh populasi terjangkau sebanyak 105 karyawan dengan sampel berjumlah 83 karyawan. Teknik analisis yang digunakan ada lima teknik yaitu: pertama uji persyaratan analisis yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas, Kedua, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji Multikolinearitas dan uji Heteroskedastisitas, Ketiga, uji regresi linear berganda, Keempat, uji hipotesis yang terdiri dari uji F dan uji t, Kelima, analisis koefisien determinasi. Dari hasil uji yang dilakukan terdapat pengaruh secara bersamaan antara Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dani Putra Pratama Situmorang (2020) dengan judul “Pengaruh PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Taspen Persero KCU Medan)”. jenis penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada PT. Taspen (Persero) KCU Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan melalui kinerja pegawai sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel sampling jenuh. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Medan dengan sampel sebanyak 50 orang pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 1,443 dan t hitung (6,044) > t tabel (1,678); (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,395 dan t hitung (3,661) > t tabel (1,678); (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai

unstandardized coefficients beta sebesar 1,081 dan nilai t hitung $(3,939) > t$ tabel $(1,678)$; (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,346 dan nilai t hitung $(3,277) > t$ tabel $(1,678)$; (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,440 dan nilai t hitung $(3,497) > t$ tabel $(1,678)$ pada taraf signifikansi 5%; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai sebagai variabel intervening dengan nilai coefficients sebesar 0,63492 dan nilai t hitung $(2,992) > t$ tabel $(1,678)$; (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai sebagai variabel intervening dengan nilai coefficients sebesar 0,1738 dan nilai t hitung $(2,477) > t$ tabel $(1,678)$.

3. Penelitian yang dilakukan Regya Rizky Cheria (2019) dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN” Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Badan Pusat Statistik Kabupaten Blora. Dengan teknik sampling jenuh diperoleh sampel sejumlah 36 karyawan. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel (1) kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan (4) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan persamaan penelitian ini yang peneliti akan teliti adalah sama-sama meneliti tentang masalah kompensasi karyawan. Namun yang membedakan disini adalah tempat penelitian yang dilakukan dan penulis membuat judul yang berbeda dari penelitian diatas yaitu dengan judul

“PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BTN SYARIAH CABANG BANJARMASIN”.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang kemungkinan benar atau kemungkinan juga salah. Berawal dari rumusan masalah tersebut di atas, khususnya dengan masalah yang berhubungan dengan variable-variabel, maka dalam kaitan ini dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis kerja atau *alternative* yang diberi simbol huruf (H_a), yaitu hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan antara variable bebas dengan variable terikat. Sedangkan hipotesis nihil (hipotesis nol) diberi simbol (H_o) yang menyatakan tidak adanya pengaruh atau hubungan antar kedua variable tersebut, yaitu:

1. H_a : secara parsial kompensasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
 H_o : secara parsial kompensasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
2. H_a : secara parsial lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
 H_o : secara parsial lingkungan kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.
3. H_a : secara simultan kompensasi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Cabang Banjarmasin.
 H_o : secara simultan kompensasi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BTN Cabang Banjarmasin.

H. Sistematik Pembahasan

Agar dapat memperoleh penulisan/pembahasan yang sistematis, maka penulis menyusun sistematika penulisan agar menunjukkan hasil penelitian yang baik dan mudah untuk dipahami. Adapun sistematika penulisan tersebut dibagi menjadi lima bab yaitu :

Bab I Pendahuluan, pada bab ini berisi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian (manfaat penelitian), Definisi Operasional, Penelitian terdahulu, Kerangka Teori, Hipotesis Penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II landasan teori, pada bab ini menggambarkan secara umum tentang teori-teori yang mendasari pembahasan secara detail dalam penelitian ini terkhusus tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin”.

Bab III Metode Penelitian, pada bab ini membahas tentang metode penelitian yang dilakukan peneliti, yaitu meliputi jenis dan sumber data penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode penulisan, teknik pengumpulan data, desain pengukuran dan instrument kuesioner, variable penelitian, teknik pengolahan dan analisis data.

Bab IV Pembahasan, pada bab ini berisi pembahasan dan hasil Analisa dari hasil penelitian berdasarkan tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Banjarmasin”. Yang terdiri dari Gambaran Umum, Lokasi Penelitian, serta hasil analisis dan pembahasan.

Bab V Penutup, pada bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian dan saran yang bisa dijadikan masukan untuk peneliti selanjutnya.

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KINERJA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah serangkaian kegiatan organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Fahmi, 2017, hlm. 1).

Manajemen adalah proses menggunakan semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses yang dimaksud melibatkan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, kompensasi dan pengelolaan anggota individu dari suatu organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga melibatkan desain pekerjaan, manajemen karir, kompensasi, pengembangan tim kerja, evaluasi kinerja, hingga pensiun (Sinambela, 2016, hlm. 7).

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, dikembangkan dari kata *manage* yang berarti mengelola atau mengatur. Kata mengelola berasal dari bahasa Italia *managgio*, yang berasal dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata manus yang berarti tangan.

Pengertian manajemen menurut beberapa pakar seperti yang dikutip oleh Bangun (2008:3) yaitu sebagai berikut:

- a. Koontz, Manajemen melibatkan pencapaian tujuan yang dicapai melalui dan dengan orang lain.
- b. G.R. Terry, Manajemen merupakan wadah dalam ilmu pengetahuan sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara universal.

- c. Stoner, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha-usaha anggota suatu organisasi dan mendayagunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses mengordinasi seluruh aktivitas yang ada dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan yang efektif dan efisien (Sudaryo dkk., 2018, hlm. 1–2).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Stoner (2005:4) adalah:

“Human Resource Management is on managing people within the employee-employee relationship. It involves the productive use of people in achieving the organization’s strategic objectives and the satisfaction of individual needs.”

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola orang-orang dalam hubungan karyawan-karyawan. Ini melibatkan penggunaan orang secara produktif dalam mencapai tujuan strategis organisasi dan kepuasan kebutuhan individu”. Oleh karena itu, dalam konteks ini, peran manajemen sumber daya manusia selalu lebih dari sekedar kumpulan kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam keberhasilan keseluruhan organisasi. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi yang dilengkapi dengan sarana untuk menanggapi perubahan untuk memenuhi kebutuhan karyawannya. (Fauzan dkk., 2019, hlm. 2).

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *Human Resource Management is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to*

ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Pernyataan di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut:

MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi karena sumber daya manusia merupakan kumpulan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat atas dasar visi yang beragam untuk kemaslahatan umat dan untuk memenuhi misinya, organisasi dikelola dan dioperasikan oleh manusia. Dengan demikian, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/ perusahaan (Fauzan dkk., 2019, hlm. 3).

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ

لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: “Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِـعَدِـِّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “ hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. ” (Qs. Al-Hasyr : 18)

Sumber daya organisasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua hal, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Sumber daya manusia meliputi setiap orang yang terlibat dalam organisasi dan masing-masing memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya non manusia terdiri dari sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, bahan baku (raw material) dan lainnya (Yusuf, 2015, hlm. 24).

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu sebagai berikut:

1. Man (Manusia)
2. Money (finansial)
3. Materiil (fisik)
4. Machine (teknologi)
5. Method (metode)
6. Market (pasar)

Sumber daya manusia adalah modal dasar yang paling penting dari setiap organisasi. Tanpa sumber daya manusia, roda organisasi tentu tidak akan bisa bergerak. Pentingnya sumber daya manusia bukanlah persepsi manusia yang baru. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan menghasilkan keluaran untuk mencapai strategi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Tanpa orang yang berkualitas atau kompeten, organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya. Sumber daya manusia adalah apa yang membuat sumber daya lainnya bekerja.

Menurut Hadari Nawawi (2000) dalam sunyoto yang dimaksud sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut juga dengan porsenel, tenaga kerja, pegawai atau pegawai.
2. Sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan keberadaannya.
3. Sumber daya manusia merupakan aset potensial dan berfungsi sebagai modal (tak terlihat) dalam suatu organisasi bisnis, yang dapat terwujud menjadi potensi material dan immaterial yang nyata untuk mewujudkan keberadaan organisasi. (Yusuf, 2015, hlm. 25)

Organisasi bisnis atau perusahaan dijalankan oleh orang-orang secara kolektif. Bisnis sering kali tampak terikat pada orang atau karyawan yang berasal dari gagasan manajemen bahwa semua orang pada dasarnya sama dan bahwa mereka semua dapat diperlakukan sama. Kenyataan bahwa jumlah pegawai yang banyak memerlukan perhatian manajer agar setiap individu dapat menyadari, menemukan dan mengembangkan potensinya, sehingga dapat bekerja secara optimal dan efektif dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara profesional, agar personel yang dimiliki perusahaan dapat berfungsi secara efektif. Manajemen sumber daya manusia yang profesional dimulai dengan rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, hingga pengembangan karir dan kompensasi. (Yusuf, 2015, hlm. 26).

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, oleh karena itu sebelum memberikan pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan pengertian dari kegiatan manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2007:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (Planning)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan bisnis dalam pencapaian tujuan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Mengatur organisasi dengan merancang struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang akan dilakukan oleh tenaga kerja terlatih.

c. Pengarahan (Directing)

Kegiatan membimbing seluruh karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Adamy, 2016, hlm. 4).

d. Pengendalian (Controlling)

Kegiatan mengendalikan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan mengatur semua karyawan agar bekerja sesuai rencana.

e. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk menemukan karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi Anda.

f. Pengembangan (Development)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (Compensation)

Memberikan kompensasi, uang, atau barang langsung atau tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada entitas. (Adamy, 2016, hlm. 5).

h. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- 1) Menetapkan, merancang, dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan;
- 2) Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, terutama melalui program-program peningkatan kualitas dan produktivitas kehidupan kerja.

3) Memperbaiki kondisi kerja fisik untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja. Salah satu hasil yang dapat dicapai dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah memperbaiki atau meningkatkan kualitas fisik dan non fisik lingkungan kerja. (Priyono, 2010, hlm. 7).

i. Pengintegrasian (Integration)

Kegiatan guna menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, untuk terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

j. Pemeliharaan (Maintenance)

Kegiatan yang ditujukan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan retensi karyawan agar bersedia bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesehatan berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawan.

k. Kedisiplinan (Discipline)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dalam perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial

l. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation)

Pemutusan hubungan kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh kehendak pekerja, kehendak perusahaan, pemutusan hubungan kerja, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi sumber daya manusia tersebut di atas saling mempengaruhi. Jika terjadi ketidakseimbangan pada satu fungsi, maka akan mempengaruhi fungsi lainnya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia di dalam perusahaan yang dapat dijalankan sepenuhnya untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Adamy, 2016, hlm. 5–6).

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan mengetahui fungsi manajemen juga akan lebih mudah untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang pada akhirnya akan memudahkan kita untuk mengidentifikasi tujuan MSDM. Tujuan yang dikategorikan adalah manfaat yang akan kita dapatkan dari penerapan manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi efektif setiap orang dalam bisnis dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini memandu studi dan praktik MSDM, juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi Manajemen menggambarkan upaya SDM manajer operasi dan menunjukkan bagaimana profesional SDM berkontribusi pada upaya ini. SDM mempengaruhi keberhasilan setiap bisnis atau organisasi. Sangat penting untuk memperkuat departemen sumber daya manusia, itulah sebabnya seluruh perusahaan telah membentuk departemen sumber daya manusia. Hal ini dianggap penting karena departemen sumber daya manusia tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk proporsi karyawan, misalnya modal, bahan dan prosedur. (Putu Kawiana, 2020, hlm. 22–23). Ada empat tujuan yang relatif umum untuk manajemen sumber daya manusia dan membentuk suatu kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan, yaitu:

- a. Tujuan organisasi bertujuan untuk mengakui keberadaan manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk berkontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Meskipun departemen sumber daya manusia telah dibentuk secara formal untuk dapat membantu manajer, manajer tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Fungsi sumber daya manusia membantu manajer dalam menyelesaikan masalah SDM.
- b. Tujuan fungsional bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berguna jika pengelolaan sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

- c. Tujuan sosial bertujuan untuk merespon secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan yang bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi untuk menggunakan sumber dayanya untuk kepentingan masyarakat dapat menyebabkan hambatan.
- d. Tujuan pribadi dimaksudkan untuk membantu karyawan mencapai tujuannya, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan pribadi karyawan harus diperhitungkan, apakah karyawan dipertahankan, pensiun atau dimotivasi. Jika tujuan pribadi tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi (Adamy, 2016, hlm. 6–7).

4. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses MSDM adalah serangkaian proses yang melibatkan upaya-upaya yang dilakukan mulai dari perencanaan personalia, rekrutmen, kontrak kerja, penempatan karyawan hingga pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, untuk mengatur dan mempertahankan karyawan pada posisi dan kualifikasi tertentu serta memiliki tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Secara garis besar proses MSDM dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri atas:

- a. Human resources Planning. perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
- b. Personnel Procurement. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia termasuk dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- c. Personnel Development. Mengembangkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- d. Personnel Maintenance. Pemeliharaan SDM, termasuk dalam pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.

- e. Personnel Utilization. Memanfaatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.
- f. Stephan P Robbins dan Mary Coulter (2009), mengemukakan bahwa proses manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mengisi staf dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Gambar 1.1 menguraikan beberapa elemen kunci dari proses HRM organisasi, termasuk delapan kegiatan untuk memberdayakan organisasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi. Tiga kegiatan pertama memastikan bahwa karyawan yang kompeten dapat diidentifikasi dan dipilih: dua kegiatan berikutnya adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan terkini kepada karyawan, dan tiga kegiatan terakhir adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten. mampu melanjutkan kinerja. (Putu Kawiana, 2020, hlm. 17–18).

5. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia

Di lingkungan perusahaan, departemen SDM adalah sistem lingkungan yang terbuka dan terpengaruh di mana mereka berada. Di antara masalah tersebut, masalah lingkungan paling penting yang dihadapi manajer / eksekutif dan Departemen SDM adalah masalah internasional dan pemerintah dari MSDM. Masalah internasional MSDM dan beberapa pandangan strategis yang dibentuk oleh banyak perusahaan dengan tekanan kompetitif pesaing. Masalah pemerintah dipertimbangkan melalui undang-undang dan peraturan, dengan dampak yang kuat. Masalah pemerintah lain mempengaruhi, yaitu remunerasi, keselamatan dan kesehatan dalam hubungan kerja dan tenaga kerja. Masalah-masalah SDM dapat dibagi dalam beberapa kategori, yaitu seperti:

- a. Masalah eksternal, menyangkut: keragaman budaya dan sikap, keragaman melalui imigrasi dan migrasi, serta keragaman dan profesional.
- b. Masalah-masalah ekonomi global.

- c. Masalah-masalah pemerintah.
- d. Masalah organisasi
- e. Masalah-masalah profesional, menyangkut: sertifikasi, kebutuhan-kebutuhan professional lain, MSDM dalam perspektif.
- f. Masalah SDM internasional seperti: penanggulangan masalah SDM internasional, masalah keragaman gugus kerja, kesadaran budaya, asumsi, struktur departemen dan hak tenaga kerja.

Pengelolaan sumber daya manusia akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi dan perundang-undangan di negara-negara di dunia. Persaingan yang ketat antara bisnis dan meningkatnya perhatian terhadap hak asasi manusia akan mendorong munculnya pendekatan kerja yang lebih modern dan manusiawi. Pemerintah juga akan lebih terlibat dalam mengatur penggunaan sumber daya manusia, guna melindungi kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tidak diperlakukan sewenang-wenang oleh perusahaan. (Putu Kawiana, 2020, hlm. 5–6).

6. Pendekatan manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mempelajari Manajemen sumber daya manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Pendekatan mekanisasi (*otomatisasi*) Mekanisasi adalah menggantikan peran tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Evolusi sektor industri melalui penggunaan mesin dan alat elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, jika ada masalah terkait pekerjaan, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lainnya, sehingga pengelola usaha cenderung menekan upah minimum pekerja agar biaya produksi rendah. menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikumpulkan dalam modal yang merupakan faktor produksi. Dengan cara ini, kami

berusaha mendapatkan tenaga kerja murah yang dapat digunakan semaksimal mungkin dan mencapai hasil yang lebih banyak untuk kepentingan majikan. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri Barat sampai tahun 1920-an.

- b. Pendekatan paternalistik (*paternalistic approach*) Dalam pendekatan paternalistik, para manajer dalam kepemimpinannya mengarahkan bawahan mereka bertindak seperti ayah terhadap anak-anaknya. Dengan berkembangnya pemikiran kaum buruh bahwa mereka lebih dan lebih maju dari kaum buruh, yang menunjukkan bahwa mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan pada manajemen atau kepemimpinan, perusahaan menyeimbangkan hal ini dengan kebaikan kepada pekerja. Paternalisme adalah konsep yang melihat manajemen sebagai pelindung karyawan, berbagai upaya telah dilakukan manajemen perusahaan agar pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai memudar selama periode tahun 1930-an.
- c. Pendekatan sistem sosial (hubungan manusia) Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu sistem yang kompleks yang dapat didefinisikan sebagai sistem eksternal, yaitu suatu pendekatan pemecahan masalah yang selalu memperhitungkan faktor lingkungan. jika ada masalah, kami berusaha menyelesaikannya dengan cara terbaik dengan risiko seminimal mungkin, baik untuk tenaga kerja maupun pemberi kerja.

MSDM sebagai suatu sistem dengan ruang lingkup yang bersifat internal dan eksternal. Yang bersifat internal ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, sedangkan yang bersifat eksternal ialah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen. Sifat eksternal ini sebagian merupakan ancaman dan sekaligus tantangan untuk diupayakan

mengatasinya dalam kerangka mencapai tujuan perusahaan. SDM tidak seperti sumber daya lain karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki. Oleh karena itu untuk mengukur produktivitas dan penilaian terhadap kualitas output SDM dapat dilakukan dengan mudah melalui teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dan sesuai (Putu Kawiana, 2020, hlm. 7–8).

7. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tren seperti globalisasi dan inovasi teknologi membutuhkan perubahan dalam pengelolaan suatu organisasi. Organisasi ini diperlukan untuk menghadapi tren revolusioner seperti: akselerasi produk, perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi dan tren menuju masyarakat transulasi, era layanan dan informasi. Tren ini telah mengubah lapangan permainan yang mengharuskan setiap organisasi untuk menjadi kompetitif. Di sinilah praktik MSDM yang kuat diperlukan. Singkatnya, organisasi harus menyelaraskan kebijakan MSDM-nya dengan strategi politiknya.

Secara umum ada dua jenis tantangan yang ada dalam MSDM yaitu tantangan dari lingkungan internal dan eksternal.

- a. Tantangan Internal Tantangan/tantangan internal yang muncul akibat pertimbangan/kompromi ADM antara lain: keuangan, penjualan, pembiayaan, layanan, produk dan lain-lain. Selain itu, mereka juga harus berhadapan dengan serikat pekerja, sistem informasi dan budaya organisasi yang semakin terbuka. Manajer/pemimpin dan SDM yang profesional harus mampu menjawab tantangan internal dengan menjaga keseimbangan dalam memenuhi kebutuhan. Selain itu, perusahaan juga membantu menghindari konflik personel dan mencoba menghindari banyak konflik lainnya.

b. Tantangan Eksternal Tantangan eksternal pada umumnya dikelompokkan menjadi:

- 1) sektor teknologi,
- 2) sektor ekonomi,
- 3) sektor sosio kultural,
- 4) sektor politik, dan
- 5) sektor internasional.

Kelima sektor ini dalam praktiknya saling berhubungan dan saling memengaruhi satu sama lain. Misal pada sektor teknologi, dimana organisasi/perusahaan beserta pekerjanya dihadapkan pada berbagai perubahan teknologi dalam berbagai hal yang perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh seperti:

- 1) karena kecanggihan informasi yang perkembangannya sangat pesat,
- 2) penggunaan teknologi dalam industri yang berisiko tinggi,
- 3) penggunaan teknologi dalam mengendalikan perusahaan/bisnis dari jarak yang jauh.

Jelaslah menurut H. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009) bahwa perusahaan/organisasi yang tumbuh pada lingkungan eksternal (external environment) terbagi atas tiga macam pengubah, yaitu:

- 1) yang seluruhnya dapat dikendalikan,
- 2) yang hanya sebagian dapat dikendalikan, dan
- 3) yang seluruhnya tidak dapat dikendalikan.

Dapat disimpulkan lingkungan eksternal yang sering muncul dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup:

- 1) perubahan teknologi,
- 2) peraturan pemerintah,
- 3) faktor sosial budaya,
- 4) pasar tenaga kerja,
- 5) faktor politik,
- 6) kondisi perekonomian,

- 7) faktor geografi,
- 8) faktor demografi,
- 9) kegiatan mitra, dan
- 10) pesaing

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah istilah yang berkaitan dengan penghargaan ekonomi (*financial reward*) yang diterima individu atas hubungan kerja mereka dengan organisasi. Kompensasi biasanya bersifat finansial dengan mengorbankan uang organisasi. Jika pekerja dibayar, mereka dapat dibayar secara langsung atau tidak langsung. Kompensasi/remunerasi dalam bentuk atau tidak dalam bentuk uang (Yulanda, 2017, hlm. 13).

Kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang dan barang yang secara langsung atau tidak langsung diperoleh karyawan dari jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah kompensasi kepada pegawai yang bersangkutan yang dibayarkan secara tunai. Kompensasi komoditas adalah pembayaran kompensasi dalam bentuk barang (Kasenda, 2013). Allah berfirman dalam melakukan suatu pekerjaan serta akan mendapatkan balasan untuk mereka terdapat dalam QS. An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: “Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan kami berikan kehidupan kepadanya kehidupan yang baik dan kami akan beri balasan dengan pahala yang lebih baik dengan apa yang telah mereka kerjakan (QS. An-Nahl ayat 97).

Menurut Hasibuan (2003), “Kompensasi adalah semua penghasilan berupa uang dan barang yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan”. Dan menurut Sastrohadiwiryo (2003), “kompensasi adalah

pembayaran atas jasa/balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena para pekerja tersebut telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Dewi, 2017, hlm. 28).

Nawawi (2011) menyatakan bahwa kompensasi finansial langsung adalah imbalan berupa gaji atau upah yang dibayarkan berdasarkan jangka waktu tertentu. Gaji adalah imbalan jasa berupa uang yang diterima oleh pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai pegawai. Upah adalah kata lain dari gaji yang sering ditunjukkan pada karyawan tertentu, biasanya karyawan yang tidak operasional. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung mencakup semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung merupakan program penghargaan bagi karyawan sebagai bagian dari pendapatan perusahaan (Sudirjo, t.t., hlm. 19).

Menurut Hasibuan dalam Akhwanul Akmal & Ihda Tamini (2015) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan Kerja Sama, kepuasan kerja dengan balas jasa, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh serikat pemerintah (Amanda & Trinanda, 2021, hlm. 98).

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan, peran penting dari sistem pengendalian manajemen adalah memotivasi anggota perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada anggota perusahaan. Remunerasi/ kompensasi merupakan salah satu unsur hubungan industrial yang sering menimbulkan permasalahan dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, terutama gaji, selalu menjadi perhatian pimpinan organisasi, pegawai, dan pemerintah (Aryani & Meriyati, 2019).

Ada enam faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar. Hal ini sesuai dengan pendapat Leon C. Megginson (1981: 401) dalam Mangkunegara (2008) yang mengemukakan bahwa “ *The*

major factor that effect an organization compensation policies and practices are : 1) Goverment factors, 2) collective bargaining, 3) standard and cost of living, 4) comporable wages, 5) supply and demand, and 6) ability to pay ” (Dewi, 2017, hlm. 30).

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua kategori, kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi ekonomi meliputi kompensasi ekonomi langsung dan kompensasi ekonomi tidak langsung. Kompensasi ekonomi langsung meliputi upah, gaji, bonus dan komisi. offset non-keuangan (non-financial offset) juga dikenal sebagai keuntungan tidak langsung. Ini mencakup semua manfaat ekonomi yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung. Kompensasi non-ekonomi meliputi kepuasan kerja itu sendiri, seperti menjadi karyawan yang bahagia, kebijakan yang sehat, kafetaria, kerja tim, minggu kerja yang sibuk dan waktu luang (Djati & Khusaini, 2003).

Oleh karena itu, pemberian upah yang adil dan proporsional sangat krusial dalam kehidupan perusahaan/ organisasi agar tercipta ikatan yang saling menguntungkan dan win win solution antara karyawan dan perusahaan. Sebagaimana diriwayatkan dalam hadist Ibnu Majjah berikut:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya: *“berikan upah kepada seseorang pekerja sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majjah).*

2. Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum, tujuan kompensasi adalah membantu perusahaan mencapai keberhasilan strategi Perusahaan dan untuk memastikan penciptaan keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal memastikan bahwa pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja. Terkadang tujuan ini dapat menyebabkan konflik satu sama lain dan tradeoff terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan keadilan yang dijamin, hasil analisis gaji dan upah merekomendasikan jumlah pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama. Namun, pengusaha yang mungkin ingin

menyediakan upah normal, yaitu upah tinggi untuk menarik pekerja berkualitas. Lalu ada trade-off antara tujuan perekrutan dan konsistensi tujuan manajemen kompensasi (Putu Kawiana, 2020, hlm. 218).

Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi pengertian
- h. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

3. Proses Kompensasi

Proses kompensasi adalah jaringan kompleks dan berbagai subproses yang mempengaruhi kompensasi untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan mereka dan memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Di antara komponen kompensasi, pembayaran upah dan gaji merupakan faktor yang sangat sensitif, dalam pelaksanaannya banyak faktor yang harus diperhatikan. Secara umum, proses penggajian dalam suatu organisasi ditentukan oleh alur kegiatan termasuk analisis pekerjaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei gaji/upah, menganalisis masalah organisasi yang terkait dengan kemampuan membayar, menentukan struktur gaji, menghitung peraturan upah minimum, hasil evaluasi dan berbagai kebijakan terkait gaji dan manajemen.

4. Jenis-Jenis Kompensasi

Upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena besarnya didasarkan pada faktor tenaga kerja atau dilakukan oleh tenaga kerja. Sampai saat ini, masih ada rumusan yang berbeda untuk upah. Hal ini terjadi karena masing-masing pihak dalam merumuskan selalu melihat gajinya di perusahaan/organisasi mana mereka berada. Pengusaha

menganggap upah sebagai komponen biaya produksi, sehingga banyak upaya untuk menahan upah. Pemerintah memandang upah sebagai taraf hidup masyarakat, oleh karena itu konstruksi pengupahan harus mampu menciptakan lingkungan bisnis dan sosial yang baik untuk dapat mengintegrasikan berbagai kepentingan masyarakat. (Hertati, 2020, hlm. 26).

Meski gaji dan upah sama-sama merupakan perbandingan yang diterima karyawan, namun ada sedikit perbedaan di antara keduanya. Upah biasanya merupakan jangka waktu pembayaran yang relatif pendek, seperti per jam, harian, atau mingguan, sedangkan gaji lebih lama dan tetap, seperti bulanan. Upah biasanya dibayarkan kepada pekerja tidak terampil atau pekerja kasar yang secara langsung memproduksi produk, sedangkan gaji dibayarkan kepada karyawan atau manajer.

Di sisi lain, Murphy (1998) menjelaskan kompensasi dalam dua bagian, yaitu kompensasi tunai dan kompensasi saham. Pertama, kompensasi moneter dalam bentuk gaji dan bonus. Gaji adalah penghasilan bulanan yang disepakati atau ditentukan secara sepihak oleh perusahaan untuk diterima karyawan, sedangkan bonus adalah tambahan upah karena prestasi yang telah ditentukan. Kedua, kompensasi dalam bentuk saham. Kompensasi ekuitas dapat berbentuk opsi saham, rencana pensiun, saham terbatas, dan rencana insentif jangka panjang. Opsi beli saham (stock call option) adalah hak yang diberikan kepada investor untuk membeli sejumlah saham tertentu pada harga yang disepakati pada saat opsi dijalankan. Rencana pensiun adalah rencana pensiun bagi para eksekutif. Saham terbatas adalah saham yang diterima pengelola secara cuma-cuma atau dengan harga yang dikurangi sebagai akibat dari bonus yang diberikan oleh perusahaan. Rencana insentif jangka panjang adalah penghargaan yang diberikan kepada manajer berdasarkan kinerja rata-rata selama tiga atau lima tahun (Utami, 2019, hlm. 87).

Kompensasi selain peningkatan motivasi karyawan (kompensasi tidak langsung), misalnya insentif. Insentif atau bonus dalam arti sempit adalah pembayaran tambahan di atas upah/gaji yang diterima pegawai atas

pelaksanaan pekerjaan yang melebihi standar kerja yang telah ditetapkan (Hertati, 2020, hlm. 27). Berdasarkan prestasi kerja insentif atau bonus dibedakan, yaitu:

1) *Partially measured (semi-direct)*

Yaitu pembayaran tambahan, di samping upah/gaji karena prestasi kerja melebihi tingkat dasar upah/gaji pokok pertarif dasar.

2) *Measured financial incentives*

Tambahan pembayaran terhadap prestasi kerja yang melebihi standar kerja yang ditetapkan melalui *work-study*.

Kompensasi sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan, seperti *fringe banefit*. Pemberian kompensasi tambahan atau yang biasa dikenal dengan tunjangan atau tunjangan dengan tujuan untuk mempertahankan karyawan suatu organisasi dalam jangka panjang. Kompensasi ini dipandang sebagai upaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak berhubungan langsung dengan hasil kerja (Hertati, 2020, hlm. 28–29). Kompensasi jenis ini dapat dikelompokkan dalam kategori, yaitu:

1) Pembayaran pada saat tidak bekerja (*time-of banefits*)

Misalnya: tidak bekerja karena sakit, cuti, liburan

2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya bentuk perlindungan ini yang umumnya diberikan perusahaan adalah asuransi.

Misalnya: tunjangan pensiun, tunjangan pengobatan

3) Program pelayanan karyawan

Misalnya: rekreasi, cafetaria, perumahan

4) Pembayaran kompensasi yang diisyaratkan secara legal

Misalnya: pemberian kompensasi terhadap cacat kecelakaan di tempat kerja.

Manfaat dari *fringe banefit* yaitu:

1) Rekrutmen tenaga kerja lebih efektif

- 2) Mengurangi tingkat *labour turn over* (perputaran tenaga kerja)
- 3) Meningkatkan kesetiaan dan loyalitas
- 4) Hubungan masyarakat lebih baik
- 5) Memenuhi kebutuhan karyawan

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Penetapan besarnya ganti rugi umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dampak dari ketergantungan ini dapat memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Karena kondisi pasar yang ketat, beberapa pekerjaan mungkin dibayar lebih dari nilai relatifnya. Misalnya, perusahaan harus membayar kompensasi yang lebih tinggi karena kelangkaan akuntan.

b. Serikat karyawan

Kelemahan atau kekuatan serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi pekerja untuk menggunakan pengaruhnya dalam menentukan tingkat kompensasi.

c. Produktivitas

Sebuah perusahaan harus menghasilkan laba agar dapat bertahan dan berkembang. Tanpa ini, perusahaan tidak akan mampu lagi bersaing. Akibatnya, perusahaan tidak dapat lagi membayar karyawan lebih dari yang mereka sumbangkan kepada perusahaan melalui produktivitas.

d. Kesiediaan untuk membayar

Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sebenarnya perusahaan ingin membayar ganti rugi secara adil dan merata. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa karyawan harus bekerja sesuai dengan upahnya sendiri.

e. Kemampuan untuk membayar

Dalam jangka panjang, realisasi kompensasi tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar. Keterjangkauan tergantung pada pendapatan dan keuntungan yang direalisasikan perusahaan, yang berdampak besar pada produktivitas karyawan.

f. Kebijakan pengupahan

Salah satu kebijakan upah dan gaji yang umum adalah memberikan kenaikan gaji yang setara bagi anggota serikat pekerja dan karyawan non-anggota.

g. Biaya hidup

Diantara masalah yang ditimbulkan oleh faktor ini adalah:

- 1) Tidak ada rumusan biaya hidup yang akan menunjukkan berapa seharusnya pemberian kompensasi dasar itu, rumusan biaya hidup hanya menunjukkan bagaimana tarif upah seharusnya berubah.
- 2) Faktor cenderung untuk mengubah penghasilan dalam bentuk uang (moneter) tetapi mempertahankan penghasilan nyata yang mengakibatkan ketidakpuasan karyawan.
- 3) Pengukuran naiknya biaya hidup sulit dipastikan nilainya.

h. Kendala pemerintah

Tekanan dari pemerintah dan segala peraturannya dapat mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan, seperti peraturan tentang upah minimum, upah lembur dan batasan usia pekerja anak (Mukhyi & Hudiyanto, 1996, hlm. 89–91).

6. Tahapan Menetapkan Kompensasi

Tujuan dari manajemen kompensasi bukanlah untuk menetapkan aturan, tetapi untuk memberikan instruksi. Namun, semakin banyak perusahaan membidik dan memberikan kompensasi, semakin efektif perusahaan itu juga harus mengelola upah dan gaji (Putu Kawiana, 2020, hlm. 219). Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut:

- a. Setiap pekerjaan dievaluasi menggunakan informasi analisis pekerjaan untuk memastikan keadilan internal berdasarkan nilai relatif dari setiap pekerjaan.
- b. Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal berdasarkan pembayaran upah pasar tenaga kerja.
- c. Mengevaluasi harga setiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang adil berdasarkan internal dan eksternal.

7. Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi

Sebagian besar metode penentuan pembayaran harus dapat membuat keputusan yang tepat ketika tantangan muncul. Implikasi ini adalah mengapa analisis menyesuaikan lebih lanjut untuk menentukan kompensasi (Putu Kawiana, 2020, hlm. 224).

a. Tujuan Strategis

Pengelolaan kompensasi tidak terbatas pada keadilan internal dan keadilan eksternal. Hal ini juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan lebih lanjut. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan bahwa sistem pembayarannya terutama didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keterampilan karyawan; bukan nilai tuntutan pekerjaan yang melekat. Semakin tinggi keterampilan dan pengetahuan karyawan, semakin tinggi tingkat upah. Namun, ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat gaji dengan nilai relatif suatu pekerjaan dengan rasio pasar tenaga kerja yang berlaku.

b. Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan membayar lebih dari nilai relatif pekerjaan mereka. Perubahan demografi dan hubungan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja memiliki dampak relatif terhadap pendapatan. Konsisten dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk sektor-sektor tertentu harus meningkatkan nilai upah untuk pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan penawaran tenaga kerja.

c. Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki daya tawar yang relatif tinggi dalam menentukan upah karyawan, terutama bagi anggota serikat pekerja. Ini termasuk serikat pekerja sebagai pemasok calon karyawan yang memenuhi syarat. Penetapan upah dapat berupa tekanan, tidak hanya dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan jika negosiasi mandek. Disini perusahaan harus cermat mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan ketika harus memilih antara menangani pemogokan karena menuntut kenaikan upah atau kebutuhan untuk menaikkan tingkat upah karyawan. Dalam keadaan seperti itu, perusahaan sering menghadapi dilema. Jika kenaikan tingkat upah/gaji terpenuhi, biaya produksi meningkat, yang pada gilirannya mengurangi keuntungan atau efisiensi. Mengingat bahwa perusahaan tertarik untuk menggunakan pekerja berketerampilan tinggi yang disediakan oleh serikat pekerja (Putu Kawiana, 2020, hlm. 225).

d. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah dan kebijakan yang dianggap tidak adil, baik untuk kepentingan perusahaan maupun pekerja itu sendiri. Misalnya tentang penetapan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan perburuhan, dll. Ini termasuk ketentuan yang melarang penggunaan pekerja di bawah usia kerja. Oleh karena itu, ketika mengidentifikasi masalah ini, pemerintah harus memperhitungkan perubahan demografi, pasar tenaga kerja, biaya hidup, perubahan upah di pasar internasional, dll.

e. Pemerataan Pembayaran

Pembayaran yang adil dilakukan oleh setiap perusahaan berdasarkan persamaan hak dan pekerjaan yang sama. Misalnya, ketakutan akan adanya undang-undang dan peraturan pemerintah yang

mengikat yang mendiskriminasi pembayaran hanya berdasarkan perbedaan gender (gender). Lebih banyak penekanan harus ditempatkan pada sistem kompensasi yang adil, bukan pada faktor-faktor lain. Tetapi yang jauh lebih penting daripada upah yang setara adalah mempertimbangkan banyak faktor yang memungkinkan perbedaan upah yang signifikan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi pekerjaan, termasuk penilaian beban, secara cermat dan dengan perbandingan yang objektif.

f. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Sebagian besar perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi, di mana upah dan gaji dapat disesuaikan dari waktu ke waktu. Strategi umum adalah membayar anggota non-serikat dengan cara yang sama seperti anggota. Ini biasanya dilakukan untuk mencegah reunifikasi berlanjut. Insentif atau bonus untuk misi internasional adalah bentuk lain dari regulasi. Di beberapa perusahaan, terutama yang besar, pembayaran insentif lebih tinggi dari gaji yang berlaku untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik (Putu Kawiana, 2020, hlm. 226).

g. Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus fokus tidak hanya pada keadilan tetapi juga pada daya saing. Perusahaan yang kompetitif secara global dapat memanfaatkan survei upah lokal di negara mereka, yang dapat memastikan keadilan di pasar tenaga kerja. Namun, hal lain yang bisa terjadi adalah upah dan gaji di-benchmark di negara lain, misalnya di negara maju yang memilih untuk menjadi sangat kompetitif, yang bahkan bisa mengarah pada komposisi komposisi. Biaya tenaga kerja lebih mahal di negara kurang berkembang.

h. Produktivitas dan Biaya

Dalam situasi apa pun perusahaan memiliki komitmen pada pencapaian keuntungan komersial untuk bertahan hidup. Tanpa profitabilitas, mereka tidak dapat memberikan daya tarik yang cukup bagi investor untuk mempertahankan daya saing mereka. Akibatnya, perusahaan mungkin tidak dapat membayar karyawannya lebih dari kontribusi karyawan dalam bentuk produktivitas. Namun, jika ini terjadi, misalnya karena kendala tenaga kerja dan kekuatan serikat pekerja, perusahaan harus mendesain ulang pekerjaan, melatih karyawan baru untuk meningkatkan pasokan tenaga kerja, secara otomatis memulai, berinovasi, atau menghentikan operasi mereka (Putu Kawiana, 2020, hlm. 227).

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah infrastruktur pekerjaan umum dan pengaruh di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi cara kerjanya, metode kerja dan parameter manajemen adalah individu dan kelompok. Nitisemito (2006) percaya bahwa lingkungan kerja berada di tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja atau efeknya pada implementasi tugas yang diberikan kepadanya (Situmorang, 2020, hlm. 8).

Perhatian terhadap lingkungan kerja perusahaan dan pimpinan perusahaan harus diperhatikan. Walaupun pekerjaan tidak mengikuti proses produksi perusahaan, namun faktor ini sangat penting dan berpengaruh besar. Saat ini banyak perusahaan yang tidak memperhatikan lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang tidak sesuai akan menurunkan produktivitas. Lingkungan kerja juga berperan dalam komitmen organisasi, dimana karyawan tidak akan mampu bertahan jika lingkungan tidak kondusif (Nabawi, 2020, hlm. 173).

Lingkungan kerja memiliki banyak sifat yang dapat mempengaruhi kesejahteraan fisik dan mental. Tempat kerja yang berkualitas sangat penting untuk menjaga pekerja pada berbagai tugas mereka dan bekerja

secara efektif. Tempat kerja yang baik diperiksa oleh karakteristik seperti upah yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, kesetaraan dan keadilan untuk semua orang, dan beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Gabungan dari semua kondisi ini menjadikan stasiun kerja sebagai kondisi kerja terbaik bagi karyawan untuk bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Sebagai organisasi yang berorientasi pada laba, menciptakan lingkungan yang memungkinkan bagi karyawan yang puas adalah petunjuk untuk mencapai garis bawah yang (Kafui Agbozo, 2017, hlm. 13).

Dengan lingkungan kerja yang baik, karyawan akan merasa betah ketika bekerja di perusahaan atau organisasi, misalnya musik yang merdu, meskipun terdengar kecil, ternyata memiliki pengaruh yang besar secara signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas (Nabawi, 2020). Lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melakukan aktivitas secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik akan menentukan hasil kinerja yang dicapai seseorang. (Siagian & Khair, 2018).

Seperti firman Allah dijelaskan tentang lingkungan kerja dalam islam diterangkan dalam surah al-A'raaf ayat 56 yang berbunyi:

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾

Artinya: dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah Amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik (Q.S. A'raf; 56)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik secara alami akan meningkatkan produktivitas

karyawan. Begitu pula sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk akan menurunkan produktivitas karyawan.

2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam perusahaan terbagi menjadi dua jenis yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Situmorang, 2020, hlm. 9).

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah seperangkat kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi aktivitas atau kegiatan setiap karyawan. Siagian (2014:59) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang sebenarnya meliputi gedung tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas, dan ketersediaan transportasi.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan atasan. Sedarmayanti (2011:26) mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah seperangkat kondisi yang berkaitan dengan hubungan di tempat kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, atau hubungan kontak dengan bawahan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Sofyan (2013: 20) menyatakan secara garis besar, lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor (Situmorang, 2020, hlm. 8) sebagai berikut:

a. Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang tidak mendukung untuk penyebaran kerja berkontribusi pada kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, pengap, ruang kerja yang berventilasi buruk, dan prosedur yang tidak jelas.

b. Gaji dan tunjangan

Upah yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan mendorong karyawan menuju lingkungan kerja yang menjamin terpenuhinya harapan kerja.

c. Hubungan kerja antara karyawan

Tim yang kompak dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena pekerja dengan pekerja lain akan saling mendukung dalam mencapai tujuan dan/atau hasil.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah umum dalam manajemen, di mana istilah kinerja didefinisikan dalam hal hasil pekerjaan, kinerja pekerjaan, dan prestasi kerja. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, arti kinerja diartikan sebagai “sesuatu yang dicapai, prestasi yang ditunjukkan, kemampuan untuk bekerja”. Menurut Fattah (1999: 19), kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai: “kinerja suatu kompetensi yang didasarkan pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu”. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:50) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah suatu kata yang diterjemahkan menjadi pencapaian, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, unjuk kerja atau penampilan di tempat kerja”.

Samsudin (2005:159) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pekerjaan/pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau departemen dengan menggunakan kemampuan yang ada dan kendala yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan” (Rahardi, 2010, hlm. 1).

Menurut Seymour dalam Swasto (1996), kinerja adalah suatu tindakan atau kinerja yang dapat diukur. Sedangkan Stoner (1986), kinerja diartikan sebagai kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Jika digabungkan dengan kinerja sebagai kata benda (neon), maka konsep efisiensi atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh satu orang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan. tujuan yang sah, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan kesusilaan (Masram & Mu'ah, 2015, hlm. 116).

Produktivitas berasal dari kata “productivity” atau “produktivitas aktual”, yang merepresentasikan pekerjaan atau pencapaian aktual yang telah dicapai seseorang dengan melakukan tindakan dan perilaku sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Harapan apa pun tentang bagaimana seseorang harus berperilaku dalam kinerja tugas mereka menunjukkan peran mereka dalam organisasi (Sudaryo dkk., 2018, hlm. 205).

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan katakanlah, ” Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS. At-Taubah ayat 105).*

Dijelaskan dalam ayat al-quran surah Al-ahqaf ayat 19 yang berbunyi :

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2005), mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang diperoleh dengan melakukan pekerjaan per satuan waktu (biasanya per jam)” (Wartono, 2017, hlm. 45). Menurut

Fuad Mas'ud (2004), ada 11 kriteria untuk menilai kapasitas kerja pegawai, antara lain: kuantitas kerja pegawai, kualitas, efektifitas pegawai, standar mutu, upaya pegawai, kompetensi pegawai, standar profesional, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dasar, kemampuan menggunakan akal sehat, ketelitian, pengetahuan dan keterampilan kreatif (Sugiarti, 2012, hlm. 75). Menurut Ainsworth, Smith dan Millership (2007) dalam Fattah (2016), kinerja berarti hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir dari orang-orang tertentu, sumber daya dan lingkungan yang datang bersama-sama untuk tujuan menghasilkan hal-hal tertentu, apakah produk berwujud atau layanan yang kurang terlihat secara langsung (Dewi, 2017, hlm. 68).

Menurut Harsuko dalam Hanavi (2017) menyebutkan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik. Selanjutnya kinerja itu besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus, yang menyangkut proses ada dua teori yaitu: Path Goal Theory, (2) Teori Atribusi atau Expectancy Theory (Amanda & Trinanda, 2021, hlm. 98).

Menurut Wright menyebutkan tentang apa yang telah digambarkan sebagai “model sistem terbuka” dari manajemen SDM, dapat mengonseptualisasikan kinerja merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen utama yaitu: 1) “Masukkan” termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan, 2) “Keluaran Sumber Daya Manusia” yaitu kegiatan yang mengubah masukan menjadi hasil, upaya kerja dan perilaku kerja, 3) “Keluaran” yaitu hasil dari perilaku kerja. Jadi, pemberi kerja memberikan masukan kerja berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap menerapkan melalui usaha dan bentuk-bentuk perilaku kerja yang terkait, dan menghasilkan sejumlah produk atau jasa dengan kualitas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Shields dkk., 2020, hlm. 4).

Definisi diatas menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standart mutu. Ketika membicarakan kinerja, biasanya

berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk. Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat diantara para peneliti (Priyono, 2010, hlm. 185).

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah pekerjaan, ukuran ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai kewajiban operasional.
- b. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan berbasis kualitas seperti yang dipersyaratkan oleh pekerjaan tertentu.
- c. Kecepatan, setiap karya memiliki karakteristik yang berbeda, karena beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan segera karena tergantung pada pekerjaan lain.
- d. Partisipasi, jenis pekerjaan tertentu membutuhkan kehadiran karyawan dengan melakukannya melalui waktu yang ditentukan.
- e. Keterampilan kolaborasi, semua pekerjaan tidak dapat diselesaikan oleh seorang karyawan. Beberapa jenis pekerjaan mungkin perlu dilakukan oleh dua atau lebih karyawan, yang membutuhkan kerjasama antar karyawan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah:

- a. Barrier (hambatan), yaitu semua lingkungan karyawan tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses kerjanya, misalnya perlengkapan, peralatan, keuangan, informasi, model deskripsi pekerjaan karyawan, dll.
- b. Performance Expectations (ekspektasi kinerja), berkaitan dengan apakah standar kinerja diketahui karyawan, yaitu apakah standar

kinerja yang diharapkan perusahaan telah dikomunikasikan kepada karyawan.

- c. Consequence (konsekuensi), berkaitan dengan bagaimana perusahaan bertindak terhadap karyawan yang berkinerja rendah atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja tinggi, dan apakah tindakan yang dilakukan perusahaan memang tepat dan tepat waktu (Adamy, 2016, hlm. 95).
- d. Feedback (umpan balik), yang melibatkan informasi yang diperoleh karyawan tentang kinerja mereka. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan tersebut.
- e. Knowledge/skill (pengetahuan/keterampilan) dan Individual Abilities (kemampuan individu, yang berhubungan langsung dengan karyawan, apakah karyawan tersebut mampu melakukan pekerjaan yang diberikan, dan dengan demikian dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Harini, 2018, hlm. 151).

Selanjutnya, Gomez dalam Kaswan (2012: 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu:

- a. Faktor kemampuan mencerminkan bakat dan keterampilan karyawan, termasuk kecerdasan, keterampilan interpersonal, dan pengetahuan khusus.
- b. Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman), tetapi pada akhirnya itu adalah keputusan internal yang bergantung pada jumlah energi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan misi.
- c. Faktor situasional/sistemik mencakup sejumlah karakteristik organisasi yang dapat memengaruhi kinerja baik secara positif maupun negatif (Adamy, 2016, hlm. 96).

3. Strategi Meningkatkan Kinerja

Manajemen kinerja adalah keseluruhan strategi kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja perusahaan dalam rangka

mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan/organisasi. Dengan demikian, dengan kinerja yang tinggi maka kinerja individu, kelompok dan perusahaan juga akan meningkat. Diketahui bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung pada salah satu aspek keterampilan, kompetensi, pengetahuan dan kesungguhan dari karyawan yang terlibat. Oleh karena itu, *“Manager must devise some strategies which will improve the performance of the employees working”*, artinya manajer harus merancang strategi yang akan meningkatkan kinerja karyawannya (Busro, 2018, hlm. 89).

Meyer dan Allen (2001) memberikan penjelasan bahwa strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan catering yaitu dengan cara:

- a. meningkatkan komitmen organisasi khususnya pada komponen afeksi seperti keterikatan emosi dan komponen continuance (seperti keuntungan bila tetap dalam organisasi dan kerugian bila meninggalkan organisasi);
- b. identifikasi (pemberian contoh pada pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai);
- c. pelibatan dalam organisasi; dan
- d. peningkatan kepuasan kerja.

Strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan (Busro, 2018, hlm. 90) yaitu dengan cara melakukan peningkatan:

- a. kepuasan kerja;
- b. tingkat imbalan;
- c. keterampilan;
- d. kemampuan afeksi; dan
- e. kreativitas individu.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses membandingkan kinerja seorang karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Definisi

evaluasi kinerja menurut Noe et al (2000) bahwa evaluasi kinerja hanyalah salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai proses dimana manajer percaya bahwa aktivitas dan hasil karyawan konsisten dengan tujuan organisasi (Masram & Mu'ah, 2015, hlm. 117).

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Satu. Manajer perlu secara objektif mengevaluasi kinerja masa lalu karyawan, penilaian ini digunakan untuk membuat keputusan tentang personel masa depan.
- b. Manajer membutuhkan alat pendukung untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan karir dan memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan. (Masram & Mu'ah, 2015, hlm. 117).

6. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008), untuk menentukan metode evaluasi kinerja, pemimpin dapat memilih dari beberapa metode evaluasi. Jenis sistem evaluasi kinerja yang digunakan tergantung pada tujuannya. Jika fokus utama adalah pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan kenaikan gaji berbasis kinerja, maka metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat. Pendekatan kolaboratif, termasuk masukan dari karyawan itu sendiri, mungkin lebih cocok untuk pengembangan karyawan (Adamy, 2016, hlm. 98). Beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

- a. Satu. Metode Evaluasi Umpan Balik 360 Derajat (*360 feedback methode*) Metode ini merupakan metode evaluasi pekerjaan populer yang mencakup masukan evaluasi ini dari berbagai tingkatan di dalam perusahaan maupun dari sumber eksternal. Dalam pendekatan ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai dapat berpartisipasi dalam penciptaan nilai, termasuk manajemen senior, karyawan itu

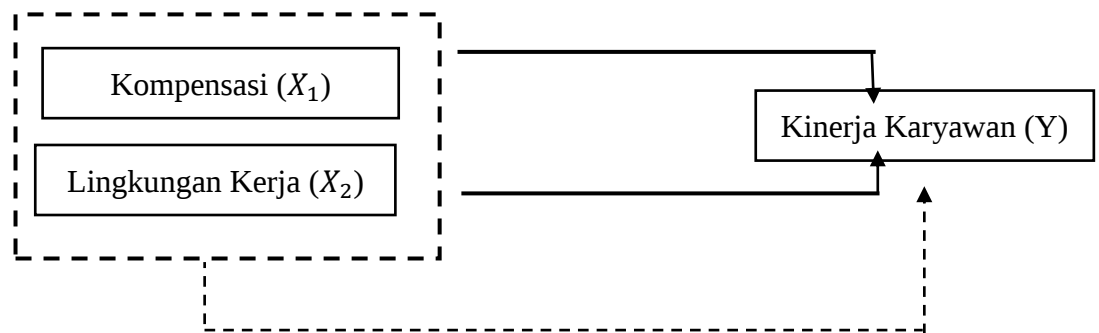
sendiri, atasan dan bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

- b. Metode skala penilaian (*Rating Scales Methode*) Metode ini merupakan metode penilaian prestasi kerja untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan. Metode Insiden Kritis.
- c. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Methode*) adalah metode evaluasi kinerja yang memerlukan pemeliharaan catatan tertulis tentang tindakan karyawan yang positif dan negatif.
- d. Metode Tes (*Essay Methode*) Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana evaluator menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
- e. Pendekatan standar kerja adalah metode evaluasi pekerjaan yang membandingkan kinerja individu karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat kinerja yang diharapkan.
- f. Metode Pemeringkatan Metode pemeringkatan adalah metode evaluasi pekerjaan di mana evaluator memberi peringkat kepada semua karyawan dalam suatu kelompok berdasarkan kinerja umum. Misalnya, karyawan terbaik dalam kelompok menerima peringkat tertinggi, dan karyawan terburuk menerima peringkat terendah.
- g. Metode Distribusi Paksa Metode ini adalah metode evaluasi kinerja yang memaksa evaluator untuk membagi orang-orang dalam kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori, mirip dengan distribusi frekuensi normal.
- h. Metode Fixed Behavior Rating Scale (BARS) Metode ini merupakan metode evaluasi pekerjaan yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode kejadian kritis. Tingkat kinerja yang berbeda ditunjukkan pada skala, yang masing-masing dijelaskan sesuai dengan perilaku kerja spesifik karyawan

E. Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa factor diantaranya adalah kompensasi dan lingkungan kerja yang mampu memberikan peningkatan maupun kepuasan pada kinerja karyawan. Penelitian ini ditunjukan untuk menganalisa apakah kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Cabang Banjarmasin.

Untuk itu penulis telah menyusun kerangka pemikiran untuk menjelaskan jalan pemikiran sebagai berikut:



Keterangan:

—————▶ = Parsial (satu-satu)

-----▶ = Simultan (menyeluruh)