

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan pengeluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian harus dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli.

Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang.

Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya. Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik.¹ Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua

¹ Veithzl Rivai Zainal, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal.6

praktik manajemen yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, efektivitasnya akan merosot lebih cepat dari pada sumber daya yang lainnya. Teknik pengelolaan sumber daya manusia juga akan semakin sederhana berkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berlangsung. Berbagai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengakibatkan koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi menjadi lebih mudah.² Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya manusia yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan. Di samping itu, SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lainnya. Dalam berbagai kegiatan setiap negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki

² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hal. 27

berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing dipasaran global. Salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia, baik secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDM dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global, serta secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional.

Alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan, dan administrasi. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM-nya. Dengan demikian, berapa penting peran strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi. SDM yang berkualitas akan sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa mendatang.

SDM perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh

secara produktif dan wajar. Perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Bila pengelolaan SDM dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan SDM dapat bekerja secara produktif.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami MSDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan MSDM. Tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.³ Para manajer dan departemen MSDM mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

³ Veithzl Rivai Zainal, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 4-8

1) Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis merupakan bagian yang integral dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perubahan bisnis mematuhi nilai dan norma aturan. Serta setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, agar setiap pekerja diperlakukan secara adil dan bijaksana.

2) Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.

- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3) Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik dan dituntut untuk mampu program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

4) Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan memilih untuk menarik diri atau keluar dari perusahaan.

c. **Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyeduk dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas.

1) Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi.

2) Rekrutmen

Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas, maka prestasi organisasi tidak akan menonjol. Rekrutmen sumber daya manusia menjadi aktivitas departemen MSDM yang penting. Rekrutmen merupakan aktivitas yang dirancang untuk memperoleh pelamar kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan.

3) Seleksi

Dalam menyelesaikan karyawan baru, departemen MSDM biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya, merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

4) Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan,

kemampuan, keterampilan, sikap, dan kinerja sumber daya manusia. Aktivitas pelatihan ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap dan tanggungjawab para karyawan. Aktivitas pengembangan dirancang untuk mendidik karyawan sehingga mereka siap dipromosikan dan mampu memandang peran mereka dalam organisasi secara lebih luas.

5) Penilaian prestasi kerja

Dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja secara individual akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

6) Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor penting untuk memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan. Suatu kompensasi dapat berupa finansial ataupun non finansial. Program-program kompensasi sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena mencerminkan adanya usaha perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

7) Pemeliharaan keselamatan tenaga kerja

Setiap organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat. Program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan kerja dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja.

8) Hubungan karyawan

Untuk menghindari kemungkinan perlakuan yang tidak manusiawi dari pimpinan (manajemen), maka biasanya karyawan membentuk serikat pekerja guna menghadapi pihak pimpinan apabila diperlukan. Kegiatan seperti itu akan menimbulkan konflik dan berbagai kendala bagi pihak manajemen. Untuk itu, peranan pemerintah, dalam hal ini departemen tenaga kerja menjadi sangat penting sebagai penengah.⁴

2. Budaya Kerja

a. Definisi Budaya Kerja

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditamukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intregasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang

⁴ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 205), hal. 35-40

tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari:

- 1) Ilmu pengetahuan
- 2) Kepercayaan
- 3) Seni
- 4) Moral
- 5) Hukum
- 6) Adat istiadat
- 7) Perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat
- 8) Asumsi-asumsi dasar
- 9) Sistem nilai
- 10) Pembelajaran/pewarisan
- 11) Masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.⁵

Keberhasilan suatu pekerjaan, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya yang merupakan kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Suatu kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena

⁵ Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hal. 3

budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Budaya kerja merupakan awal terbentuknya budaya perusahaan. Dalam hal ini budaya merupakan suatu ciri khas atau pembeda perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu perusahaan. Budaya sendiri merupakan suatu nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam bertingkah laku para karyawan dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan suatu budaya perusahaan yang baik juga dan mencerminkan bahwa budaya tersebut telah memiliki akar yang kuat dimana telah mampu dijiwai serta di aktualisasikan dalam kegiatan sehari-hari. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.⁶

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2006), hal. 169

dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Adapun cakupan dari nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

- 1) Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang-

undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

- 2) Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- 3) Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- 4) Kerjasama; Kesiediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.⁷

Budaya kerja apabila dilihat dari sumbernya, bisa bersumber dari: (1) agama, (2) falsafah, (3) tradisi, dan (4) metode kerja modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat universal dan terbuka. Nilai budaya kerja dapat diidentifikasi dari sudut agama Islam, yaitu sebagai berikut:

- 1) Dalam Al-Qur'an prinsip-prinsip kerja dalam Islam:
 - a) Kerja harus ditegakkan di atas dasar takwa (QS. Al-Taubah [9]: 109)

⁷ Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2006), hal. 53

أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ
 خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرْفٍ هَارٍ فَأَنهَارَ
 بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ



Artinya: “Maka Apakah orang-orang yang mendirikan mesjidnya di atas dasar taqwa kepada Allah dan keridhaan- (Nya) itu yang baik, ataukah orang-orang yang mendirikan bangunannya di tepi jurang yang runtuh, lalu bangunannya itu jatuh bersama-sama dengan Dia ke dalam neraka Jahannam. dan Allah tidak memberikan petunjuk kepada orang- orang yang zalim.”

- b) Kerja menentukan nilai manusia (QS. Al-An’am [6] : 132)

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا
 يَعْمَلُونَ



Artinya: “Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.”

- c) Kerja ditentukan oleh kualitas bukan kuantitas (QS. Al-Kahfi [18] : 7)

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ
أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٦٧﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.*”

d) Kerja harus dilakukan dengan ilmu (QS. Al-Israa’ [17] 36)

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ
وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٦٨﴾

Artinya: “*Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.*”⁸

2) Surat Al-Nisaa’ (4) ayat 59 dan surat Al-Imran (3) ayat 104, artinya “*hendaklah kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebaikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah kepada yang munkar, mereka orang-orang yang beruntung*”.

Selanjutnya dalam pengembangan budaya kerja dalam perspektif Islam tersebut disebut bahwa pembinaan nilai budaya kerja islami adalah sebagai berikut:

⁸ Yayasan Penerjemah Al-Qur’an Kementerian Agama RI, diakses 27 September 2018

- 1) *Motivasi kerja*, yaitu bekerja tidak hanya proses transaksi antara perusahaan dengan karyawan, tetapi merupakan wahana pengabdian kepada Allah dibidang kehidupan duniawi sehingga bekerja dengan tulus, ikhlas, dan tabah.
- 2) *Komitmen terhadap waktu*, yaitu memegang janji dan memanfaatkan waktu dan merupakan kewajiban dan amanah dari Allah yang harus dipedomani.
- 3) *Pengembangan mandiri (self learning)*, yaitu mencari ilmu dan meningkatkan keterampilan merupakan kewajiban yang diamanatkan agama dan sekaligus memberikan keunggulan SDM organisasi.
- 4) *Mandiri (self discipline)*, yaitu keyakinan bahwa Allah maha melihat, maha mendengar, menjadikan karyawan lebih mandiri dan disiplin dengan tanpa diawasi oleh pemimpin.
- 5) *Produktivitas dan efektivitas*, agama yang mencela kemubaziran dan kemalasan terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi.
- 6) *Kreativitas*, yaitu penghargaan terhadap kreativitas karyawan pada perusahaan.
- 7) *Kepemimpinan dan staf*, kesederhanaan, kejujuran, memegang amanah, mendahulukan kepentingan umum, kritis terhadap

penyimpangan dan loyalitas terhadap kebenaran merupakan nilai yang harus mewarnai pemimpin dan staf.⁹

b. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Maka tujuannya untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada dan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah untuk:

- 1) Meningkatkan jiwa gotong royong
- 2) Meningkatkan kebersamaan
- 3) Saling terbuka satu sama lain
- 4) Meningkatkan jiwa kekeluargaan
- 5) Meningkatkan rasa kekeluargaan
- 6) Membangun komunikasi yang lebih baik
- 7) Meningkatkan produktivitas kerja
- 8) Tanggap dengan perkembangan dunia luar.¹⁰

Jadi manfaat dari budaya kerja yang baik akan membawa perubahan yang baik dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh

⁹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 346-347

¹⁰ *Ibid...*, hal. 349

pimpinan, seperti kegotong royongan, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan juga produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota organisasi.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Saat ini sistem kompensasi telah menjadi perhatian pada setiap organisasi karena berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari organisasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka.¹¹

Karyawan selalu terlibat dalam setiap proses manajemen maupun operasional dalam sebuah perusahaan, keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi, akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula. Jika pekerjaan dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga

¹¹ Dessy Pramesti Wulandari, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi*, (Universitas Negeri Yogyakarta: 2015)

karyawan dengan optimum. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada tidak saja mengekspresikan diri mereka dalam bentuk protes keras dan mogok kerja, melainkan juga sangat mungkin meninggalkan perusahaan.¹²

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan cerminan nilai bagi karyawan itu sendiri. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.¹³ Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program-program kompensasi adalah pencerminan supaya organisasi itu untuk

¹² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 247

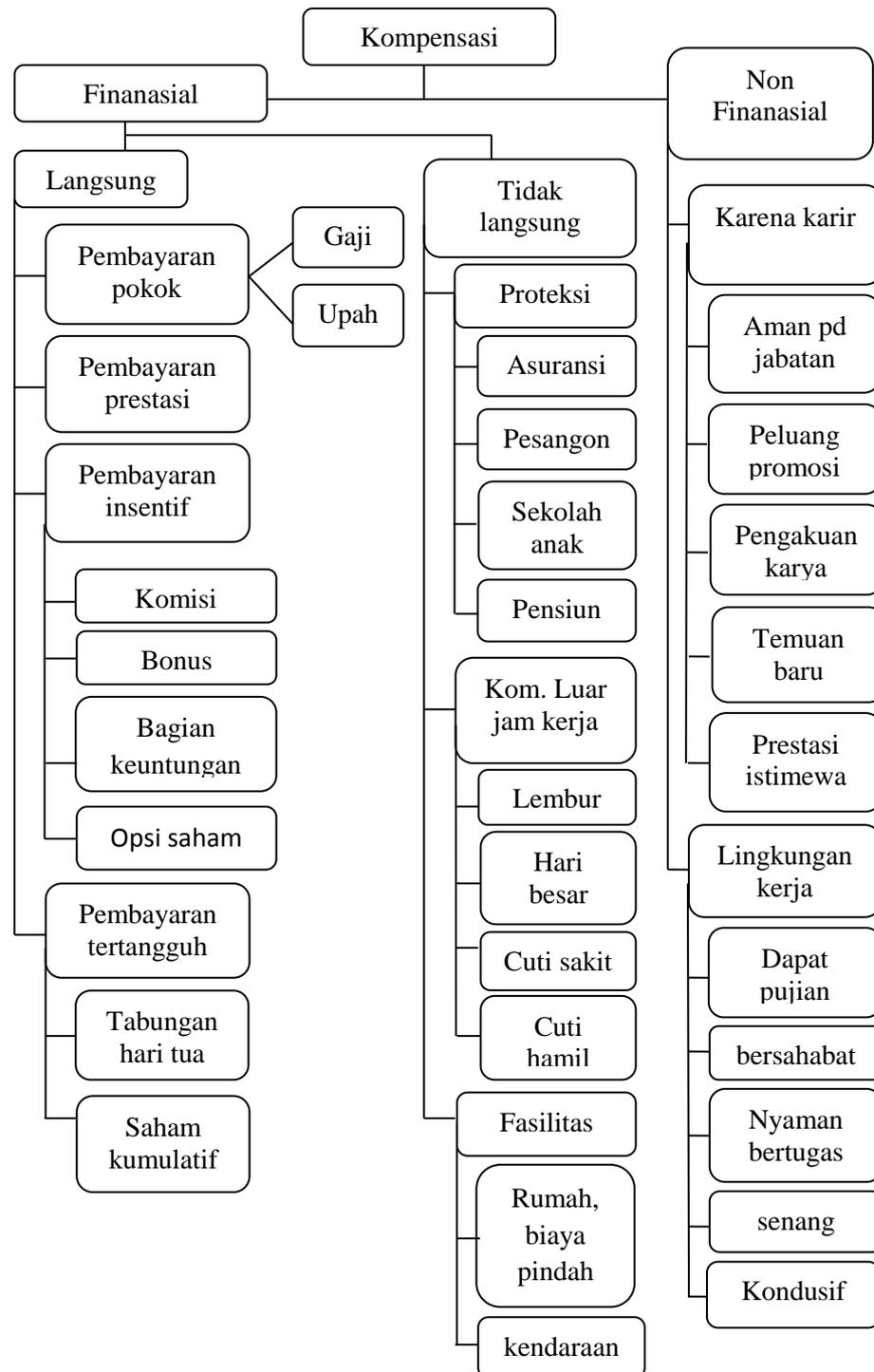
¹³ Roihatul Musyafi, Hamidah Nayati Utami, Yuniadi Mayoman, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan APJkota Malang)*, (Universtas Brawijaya Malang: 2016)

mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Menurut Mangkuprawira dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Strategik* menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak hanya sekedar dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.¹⁴ Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan, dengan rincian seperti terlihat pada gambar 2.1

¹⁴ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 295-296

Gambar 2.1
Jenis Kompensasi



Sumber: Veithzl Rivai Zainal, et.al. *MSDM untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.

Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1) Kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif).

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk didalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini juga disebut sebagai tunjangan. Kompensasi finansial diberikan oleh perusahaan sebagai pelengkap dari kompensasi finansial langsung. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri program perlindungan seperti program asuransi, bayaran diluar jam kerja

seperti cuti dan hari libur, serta pemberian fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.¹⁵

Kompensasi Non Finansial

Kompensasi nonfinansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bukan finansial atau bukan uang. Kompensasi nonfinansial terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

1) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penerangan, dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja maupun semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan, karena lingkungan kerja ini mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawannya dalam melaksanakan tugastugasnya. Berikut faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja:

- a) Kondisi tempat kerja
- b) Hubungan kerja karyawan

¹⁵ Danny Hendra Irawan, et.al, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar)*, (Universitas Brawijaya Malang: 2014)

c) Program pelayanan karyawan

2) Pekerjaan

Selain lingkungan pekerjaan yang menjadi salah satu faktor di dalam kompensasi non finansial, pekerjaan itu sendiri juga merupakan faktor di dalam kompensasi non finansial. Didalam pekerjaan ini mengandung lima unsur yang berpengaruh, yaitu:

- a) Pencapaian
- b) Pengakuan
- c) Tanggungjawab
- d) Tugas yang menarik
- e) Tantangan¹⁶

b. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain sebagai berikut:

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya.

¹⁶ Dessy Pramesti Wulandari, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi*, (Universitas Negeri Yogyakarta: 2015)

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti menghemat biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.¹⁷

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer koperasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.¹⁸

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas, dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga

¹⁷ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hal.153-155

¹⁸ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 300

perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yaitu mempertahankan kelangsungan perusahaan dan mengembangkan usaha.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Menurut Siagiaan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa bukanlah merupakan suatu pernyataan klise apabila dikatakan bahwa suatu sistem kompensasi harus didasarkan bahwa serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin. Akan tetapi merupakan kebenaran pula bahwa dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berarti dalam mencari dan menetapkan suatu sistem kompensasi, faktor-faktor tersebut tidak bisa tidak harus diperhitungkan.¹⁹

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan.

Keuntungan ini didapat berupa material, maupun keuntungan non

¹⁹ *Ibid...*, hal. 316

material. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

2) Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak, organisasi tersebut akan gulung tikar.

3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberi kompensasi yang memadai.

4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja dipasaran tenaga kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat dipasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dari pada karyawan yang kemampuannya langka dipasaran kerja.

5) Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka baik pula sistem perundang-undangan, termasuk dibidang perburuhan (karyawan). Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.²⁰

d. Mekanisme Penetapan Upah dalam Perspektif Syariah

Pada masanya, Rasulullah saw adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji yang pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah saw untuk memberikan gajisatu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai Gubernur Mekkah.

²⁰ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hal.155-156

1) Penetapan upah terlebih dahulu

Rasulallah saw memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin setelahnya, yaitu penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya. Rasulallah saw bersabda: “Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka disebutkan upahnya.” Rasulallah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan majikan.

2) Dasar penentuan upah

Upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan, ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT dalam firman-Nya QS. Al-Ahqaaf [46] : 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ 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.”*²¹

4. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dilakukan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang

²¹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 322-323

kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal
- 7) Eksternal
- 8) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas

tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²²

Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.²³

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh individu ataupun kelompok dalam suatu organisasi, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan

²² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 95-97

²³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 67

dalam pengukuran kinerjanya yaitu (*input*), perilaku (*proses*), dan hasil kerja (*output*),

1) Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja. Pengukuran kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

2) Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

3) Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

b. Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa: (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan; (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencaapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator

kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung *kualitatif* atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam keberhasilan utama organisasi atau disebut *critical success factors* (CSF) atau keberhasilan utama organisasi adalah area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja pada unit kriteria organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel kunci dapat berbentuk keuangan (*financial*) dan bukan keuangan (*non financial*) pada waktu tertentu. CSF ini dapat dipergunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Berikut ini contoh CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja sebagai berikut:²⁴

²⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 108-109

Tabel 2.1
Contoh CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja

No.	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Utama Strategik	Indikator Kineja
1)	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2)	Karyawan yang berkualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
3)	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas sistem pelaporan keuangan
4)	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar	Jumlah omzet penjualan

Sumber: Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012

Terdapat sebelas indikator kinerja pegawai yang dipakai sebagai ukuran dari kinerja karyawan dari dimensi hasil kerja, yaitu:

- 1) Kuantitas hasil kerja
- 2) Kualitas hasil kerja
- 3) Kecepatan dalam melaksanakan tugas
- 4) Ketepatan dalam melaksanakan tugas

- 5) Jumlah kecelakaan kerja
- 6) Jumlah produk yang terjual
- 7) Jumlah keuntungan
- 8) Kepuasan pelanggan
- 9) Efisiensi penggunaan sumber
- 10) Efektifitas melaksanakan tugas
- 11) Jumlah nasabah yang dilayani²⁵

c. Ukuran Indikator Kinerja

Indikator kinerja untuk setiap level organisasi, tergantung dari kompleksitas organisasi itu. Pemilihan atas ukuran-ukuran penting untuk menilai keberhasilan organisasi akan menghasilkan kerangka kerja pengukuran yang berbeda-beda. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Efektif*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right thing?*)

²⁵ Eva Nurjannah, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*, (IAIN Tulungagung: 2017)

- 2) *Efisien*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*)
- 3) *Kualitas*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) *Ketepatan waktu*, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu²⁶ ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) *Produktivitas*, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi.
- 6) *Keselamatan*, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.²⁷

²⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 114

d. Kinerja Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, kerja atau amal dapat diartikan sebagai melakukan pekerjaan atau usaha yang menjadi salah satu unsur terpenting dan titik tolak bagi proses kegiatan ekonomi seluruhnya.²⁸ Kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Kinerja dalam Islam banyak mengandung norma-norma Islami dan beretika yang baik. Islam telah memberikan jaminan dan penetapan harta dan kekayaan yang dapat dimiliki, meski untuk memperolehnya diperlukan bekerja. Seperti yang dijelaskan dalam Q.S. Al-Mulk : 15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَتَابِعِهَا وَكُلُوا
 مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.

Ayat diatas menjelaskan Allah telah memberikan karunia-Nya kepadamu dimuka bumi ini dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Maka dari itu jika kamu mau bekerja atau berusaha maka Allah akan memberimu kenikmatan-Nya.

²⁸ Mukhlis Kanto dan Patta Rappana, *Filsafat Manajemen*,, hal. 173

Islam memperbolehkan seseorang untuk mengontrak tenaga para pekerja atau buruh yang bekerja untuk dirinya. Allah SWT. berfirman pada Al-Qur'an Q.S. Az-Zukhruf : 32,

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي
 الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۗ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ
 بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.

Pada saat seseorang melakukan pekerjaannya, pekerja tersebut terikat dalam sebuah kontrak atau *Ijarah*. Apabila ijarah berhubungan dengan seorang pekerja makan yang dimanfaatkan adalah tenaganya. Karena itu untuk mengontrak seorang pekerja harus ditentukan jenis pekerjaannya sekaligus waktu, upah dan tenaganya. Jenis pekerjaannya harus dijelaskan sehingga tidak takabur.²⁹

²⁹ Zamzami, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau dalam Pandangan Syariah (Studi kasus di restoran Abdullah Har cabang Palembang)*, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang: 2014/2015.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, diantaranya:

Penelitian Fachrudin³⁰, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan baik secara simultan atau parsial. Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *survey* dengan metode *sampling jenuh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas secara simultan yang terdiri dari kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial variabel kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan karena kedua variabel tersebut merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan motivasi. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja karyawan, adapun perbedaannya yaitu berbeda dalam tujuan serta fokus penelitiannya.

Penelitian Pratama³¹, yang bertujuan untuk mengetahui budaya kerja yang diterapkan di Koperasi Kareb Bojonegoro dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Kareb Bojonegoro.

³⁰ Anas Fachrudin, *Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Wanita Serba Usaha Setia Budi Wanits (SBY) Malang, Jawa Timur*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

³¹ RM. Gardhika Riza Pratama, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB)*, (Universitas Brawijaya Malang: 2012)

Metode analisis data yang digunakan yaitu menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan mampu dijalankan oleh seluruh karyawan Koperasi Kareb Bojonegoro dengan baik dan teratur, sehingga kegiatan operasional perusahaan mampu berjalan secara efektif dan optimal. Dengan semakin baik budaya kerja yang dijalankan oleh seluruh karyawan maka juga akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Selain itu hasil penelitian menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya kerja (tingginya tingkat kedipilinan karyawan, dan selalu percaya diri) dalam bekerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Dari indikator budaya kerja didapati tingkat kedisiplinan memiliki pengaruh dominan dalam peningkatan kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja karyawan dengan variabel yang sama yaitu budaya kerja, adapun perbedaannya adalah berbeda dalam tujuan serta fokus penelitiannya.

Penelitian Mufty³², yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di BPR Syariah Bangun Drajat Warga. Data yang digunakan menggunakan data primer dengan dilakukan secara kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan

³² M. Syarief Mufty, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada BRP Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta*, (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: 2015)

bahwa variabel gaji, tunjangan, bonus, kebijakan organisasional, manajer yang berkualitas, rekan kerja, dan jadwal kerja fleksibel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPR Syariah Bangun Drajat Warga. Hasil uji secara parsial hanya menunjukkan bahwa variabel gaji dan rekan kerja berpengaruh positif signifikan sedangkan tunjangan, bonus, kebijakan organisasional, manajer yang berkualitas, dan jadwal kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja karyawan, adapun perbedaannya yaitu berbeda dalam tujuan serta fokus penelitiannya.

Penelitian Suseno, et.al.,³³, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan pada BRI Cabang Jember. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Dari perhitungan uji F diketahui bahwa $F_{hitung} = 41,698 > F_{tabel} 1,968$ dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,5$. Secara parsial diketahui bahwa variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas

³³ Eta Setyawan Suseno, et.al, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember)*, pada Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 2 Maret 2014, (Jember: 2014)

tentang pengaruh kinerja karyawan, adapun perbedaannya yaitu berbeda dalam tujuan serta fokus penelitiannya.

Penelitian Silvia, et.al.,³⁴, yang bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, kompetensi terhadap budaya kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hotel Adirama. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan uji statistik *Path Analysis* pada Tabel 1 menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya kerja secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan adalah 33,30% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja adalah 11,00%. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja karyawan, adapun perbedaannya yaitu berbeda dalam beberapa variabel, tujuan serta fokus penelitiannya.

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, yaitu Fachrudin, Pratama, Mufty, Suseno, et.al., Silvia, et.al., yang telah dipaparkan secara sekilas dapat diketahui persamaan dan perbedaannya dengan penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini. Diantara persamaannya adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kinerja karyawan, namun berbeda dalam beberapa variabel,

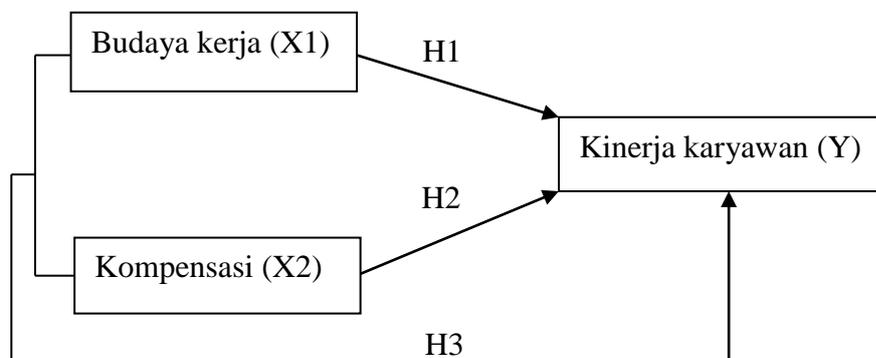
³⁴ Silvia, et.al., *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal, dalam Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016), (Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja: 2016)

lokasi penelitian, fokus penelitian, dan tujuan penelitiannya. Penelitian-penelitian yang telah dipaparkan diatas tidak sama persis dengan penelitian ini karena terdapat perbedaan variabel dengan sebelumnya, dan dalam penelitian ini peneliti bermaksud mengkaji secara khusus mengenai pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pengelola Baitut Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen diatas, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



Pola pengaruh dalam kerangka konseptual penelitian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori dan tinjauan penelitian terdahulu yaitu Silvia, et.all., dan Gardhika.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori dan tinjauan penelitian terdahulu yaitu Eta, et.al., Syarif, dan Anas.³⁵

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diselidiki. Ia berguna dalam hal membantu peneliti menuntun jalan pikirannya untuk mencapai hasil penelitiannya.³⁶

1. H1 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pengelola di BTM Surya Madinah Tulungagung
2. H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pengelola di BTM Surya Madinah Tulungagung
3. H3 : Budaya kerja dan kompensasi secara bersama- sama berpengaruh terhadap kinerja pengelola di BTM Surya Madinah Tulungagung

³⁵ Tim Penyusun Pedoman Skripsi, FEBI IAIN Tulungagung, 2017, hal. 31

³⁶ Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: Rajawali Perss, 2013), hal. 10