

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi dan Urgensi Strategi Manajemen Kompensasi

##### 1. Manajemen Kompensasi

Kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan oleh organisasi karena adanya hubungan kegiatan pekerjaan dan imbal jasa yang diberikan pegawai yang langsung diterima pegawai, Pada perusahaan kecil dan menengah. pengelolaannya biasanya dilakukan oleh manajer SDM, sedangkan untuk perusahaan besar, pengelolaannya dibuat dalam satu divisi karena pengelolaan kompensasi dan benefit sangat erat kaitannya dengan strategi maupun kebijakan perusahaan.<sup>24</sup>

Manajemen Kompensasi menurut Michael Armstrong manajemen sumber daya manusia yang mencakup semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diterima karyawan yang meliputi gaji atau upah tetapi juga insentif, bonus, dan berbagai bentuk manfaat lainnya sebagai bagian dari hubungan kerja mereka.<sup>25</sup> Kemudian fungsi manajemen kompensasi perusahaan menurut Michael Armstrong, seorang pakar manajemen sumber daya manusia (SDM) terkenal memberikan pandangan yang komprehensif tentang fungsi manajemen kompensasi. Berikut penjelasannya tentang fungsi manajemen kompensasi menurut Michael Armstrong:

##### 1) Penetapan Kebijakan Kompensasi

Salah satu fungsi kunci manajemen kompensasi adalah menetapkan kebijakan kompensasi yang mencerminkan prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan keberlanjutan. Hal

---

<sup>24</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, ed. Suryani dan Restu Damayanti, pertama. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017). (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017)

<sup>25</sup> Michael Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. (Jakarta: Erlangga, 2020).

ini termasuk penetapan struktur gaji, kebijakan kenaikan gaji, insentif, serta manfaat karyawan.

## 2) Penilaian Kinerja dan Kompensasi

Fungsi lain dari manajemen kompensasi adalah mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan kompensasi yang sesuai. Armstrong menekankan pentingnya menggunakan sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur untuk mendukung keputusan kompensasi.

## 3) Administrasi Kompensasi

Administrasi kompensasi mencakup semua tindakan administratif terkait dengan pembayaran gaji, manfaat, dan insentif kepada karyawan. Hal ini termasuk pemrosesan gaji, pengelolaan data karyawan, dan komunikasi mengenai program kompensasi.<sup>26</sup>

Manajemen kompensasi adalah salah satu aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya sekadar menghitung imbalan finansial, tetapi juga mencakup berbagai manfaat tambahan yang dapat memotivasi karyawan dengan memahami pandangan Michael Armstrong, perusahaan dapat merancang strategi kompensasi yang tidak hanya adil dan transparan, tetapi juga selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Ketika kebijakan kompensasi dikelola dengan baik, ini akan menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat, meningkatkan kinerja, dan pada akhirnya, mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan, baik besar maupun kecil, untuk memperhatikan manajemen kompensasi sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

## 2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi bertujuan memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi perusahaan dan

---

<sup>26</sup> Ibid.

pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku. Menurut Michael Armstrong tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Disiplin kerja

Disiplin merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan perusahaan serta kehadiran karyawan dalam bekerja. Armstrong menghubungkan kompensasi melalui program insentif tertentu untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan terutama terkait kehadiran karyawan.

2. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Struktur kompensasi yang didasarkan pada kinerja, seperti bonus dan insentif, mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

3. Menghargai Kontribusi dan Loyalitas

Pemberian kompensasi yang adil dan memadai sebagai bentuk apresiasi perusahaan atas kontribusi karyawan dan loyalitas karyawan yang tujuannya memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan yang hasilnya berdampak pada penurunan *turnover*.<sup>27</sup>

Pemberian kompensasi bukan sekadar soal angka di slip gaji, tetapi merupakan bentuk penghargaan dan pengakuan terhadap nilai yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, dengan menerapkan prinsip-prinsip kemanusiaan, keadilan, dan kepatuhan terhadap peraturan, tujuan dari kompensasi dapat tercapai dengan baik. Menurut Michael Armstrong, kompensasi yang efektif tidak hanya mendorong kedisiplinan dan peningkatan kinerja, tetapi juga menghargai kontribusi dan loyalitas karyawan. Ini adalah investasi strategis yang memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan pada akhirnya menurunkan tingkat *turnover*. Dalam jangka panjang, kebijakan kompensasi yang adil dan bijaksana akan

---

<sup>27</sup> Ibid

membawa keuntungan yang signifikan bagi semua pihak, memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

### **3. Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Hadari Nawawi secara garis besar membagi kompensasi menjadi dua jenis, yaitu :

#### **1) Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung yaitu bentuk pembayaran yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa, sebagai berikut :

- a. Gaji pokok : Pembayaran wajib yang diberikan kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dikerjakan selama bekerja di perusahaan tersebut, dan biasanya dihitung berdasarkan waktu misalnya (mingguan, atau bulanan). Gaji biasanya didasarkan pada perjanjian kerja atau kontrak.
- b. Upah pembayaran dihitung berdasarkan jam kerja atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Upah dibayarkan berdasarkan output atau durasi kerja, misalnya upah per jam.
- c. Bonus yakni karyawan menerima penerimaan tambahan diluar gaji pokok dan biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian target atau hasil kinerja yang baik.
- d. Insentif yaitu pembayaran yang dirancang untuk mendorong target tertentu (seperti produktivitas karyawan dan kedisiplinan karyawan )

#### **2) Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung adalah berbagai bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang tidak berupa uang tunai tetapi tetap memberikan manfaat signifikan bagi karyawan, menurut Nawawi menekankan bahwa kompensasi tidak langsung meliputi, sebagai berikut.

6) Asuransi Kesehatan

Perusahaan memberikan asuransi kesehatan yang mencakup biaya pengobatan, rawat inap, dan layanan kesehatan lainnya untuk karyawan.

7) Program Pensiun

Perusahaan memberikan program pensiun yang menjamin kesejahteraan karyawan setelah mereka pensiun dari pekerjaan aktif.

8) Cuti Berbayar

Karyawan diberikan cuti tahunan, cuti sakit, atau cuti khusus lainnya dengan tetap menerima gaji penuh selama masa cuti.

9) Tunjangan Hari Raya (THR)

Tunjangan Hari Raya (THR) adalah tunjangan yang diberikan kepada pekerja sebagai bentuk kompensasi atas jasa mereka yang diberikan menjelang hari raya keagamaan di Indonesia.<sup>28</sup>

Kompensasi adalah elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka sekaligus membangkitkan kinerja para karyawan. Hadari Nawai membagi kompensasi menjadi dua kategori yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup gaji pokok, upah, bonus, dan insentif, yang semuanya berbentuk pembayaran uang langsung kepada karyawan. Sedangkan kompensasi tidak langsung mencakup manfaat yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai tetapi tetap memberikan nilai signifikan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, dan tunjangan hari raya. Namun, pandangan Nawai

---

<sup>28</sup> Diana Sulianti K. Tobing Ardiyanto, Dwi Fajar, Mohammad Saleh, "Analisis Komunikasi, Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Wilayah Jember," *Relasi : Jurnal Ekonomi* 10 No 2 (2015): 152.

tentang kompensasi tidak langsung bukanlah satu-satunya perspektif yang ada.

Menurut Michael Armstrong menjelaskan bentuk kompensasi tidak langsung dapat berbentuk promosi jabatan dan liburan karyawan, berikut ini pemaparannya mengenai bentuk kompensasi tidak langsung menurut Michael Armstrong.

1) Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang memberikan pengakuan atas prestasi dan kemampuan karyawan, yang meningkatkan status dan tanggung jawab karyawan tanpa secara langsung melibatkan pembayaran uang tunai. Promosi dianggap sebagai cara efektif memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2) Liburan Karyawan

Liburan merupakan salah satu bentuk kompensasi non-finansial untuk membantu karyawan mengurangi stress, meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, dan memperbaharui energi karyawan untuk bekerja lebih produktif.<sup>29</sup>

Selain menurut Michael Armstrong, dalam teori lain nya menurut Mangkunegara kompensasi tidak langsung dapat berupa benefit, yakni nilai finansial langsung bagi karyawan yang dapat ditentukan dengan cepat, sebagai contohnya sumbangan pernikahan atau melahirkan, tunjangan hari raya, dan insentif kinerja.<sup>30</sup>

Bedasarkan penjelasan diatas terkait jenis-jenis kompensasi, menurut Hadari Nawawi membagi kompensasi menjadi dua jenis utama yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi pembayaran uang seperti gaji

---

<sup>29</sup> Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*.(Jakarta : Erlangga, 2020)

<sup>30</sup> Mangkunegara. A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014)

pokok, upah, bonus, dan isentif yang diberikan langsung kepada karyawan sebagai imbaan atas pekerjaan mereka, sedangkan kompensasi tidak langsung mencakup manfaat non-tunai yang tetap memberikan nilai signifikan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, dan tunjangan hari raya. Selain pandangan dari Nawawi, Michael Armstrong juga menyoroti pentingnya bentuk kompensasi tidak langsung lainnya , yaitu promosi jabatan dan liburan karyawan, dan bentuk kompensasi ini sangat mempengaruhi kinerja atau produktivitas karyawan. Namun dalam teori lainnya dari Mangkunegara menyebutkan kompensasi tidak langsung dapat berupa benefit.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi**

Menurut Sinambela ada beberapa faktor yang memepengaruhi sebuah perusahaan memberikan kompensasi kepada para karyawan nya, berikut ini pemaparannya .

##### **1) Kinerja dan produktivitas kerja**

Setiap perusahaan pasti menginginkan keuntungan yang optimis atas bisnisnya dan biasanya keuntungan yang didapat berasal dari peningkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan membayar atau memberikan kompensasi yang sesuai kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

##### **2) Undang-Undang dan Peraturan yang berlaku**

Undang-undang dan Peraturan mengenai ketenagakerjaan merupakan kebijakan yang bersentuhan langsung dengan pegawai karena sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan, yang membutuhkan perlindungan terutama bagi para karyawannya. Undang-undang dan Peraturan yang jelas mempengaruhi yaitu sistem pemberian kompensasi. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

##### **3) Kemampuan Membayar**

Pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan perusahaan dalam membayar. Organisasi tidak akan mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan perusahaan tersebut.<sup>31</sup>

Kompensasi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kesuksesan perusahaan, seperti yang telah dijelaskan oleh Sinambela bahwa penetapan kompensasi tidak hanya didasarkan pada satu faktor, akan tetapi melibatkan berbagai pertimbangan yang saling timbal balik. Kinerja dan produktivitas karyawan menjadi tolok ukur utama, dimana kontribusi yang optimal harus diimbangi dengan kompensasi yang setara. Selain itu, peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan memainkan peran penting dalam memastikan keadilan dan perlindungan bagi karyawan, sekaligus memberikan kerangka hukum bagi perusahaan dalam mengelola kompensasi. Kemampuan perusahaan untuk membayar juga menjadi batasan yang realistis, menekankan bahwa pemberian kompensasi harus seimbang dengan kemampuan finansial perusahaan dengan memperhatikan semua faktor ini, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi yang adil dan efektif, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan karyawan tetapi juga mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

## **5. Strategi Manajemen Kompensasi**

Strategi manajemen kompensasi adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk merancang, mengelola, dan menyusun program kompensasi bagi karyawan mereka. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi dan nilai yang mereka berikan kepada organisasi, serta untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan untuk mencapai

---

<sup>31</sup> Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2017)

kinerja terbaik mereka. Berikut adalah beberapa strategi yang sering digunakan dalam manajemen kompensasi menurut Michael Armstrong, sebagai berikut :

1) Penetapan Kebijakan Kompensasi yang Jelas

Strategi yang efektif dalam manajemen kompensasi adalah penetapan kebijakan yang jelas dan transparan mengenai gaji, upah, insentif, dan manfaat karyawan. Kebijakan yang jelas akan membantu meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

2) Fleksibilitas dalam Penawaran Kompensasi

Strategi manajemen kompensasi yang efektif adalah memperhatikan kebutuhan dan preferensi individual karyawan. Ini dapat mencakup penawaran fleksibilitas dalam bentuk kompensasi, seperti program tunjangan yang dapat disesuaikan atau fleksibilitas dalam jadwal kerja.

3) Penggunaan Program Insentif yang Tepat

Armstrong menyoroti pentingnya penggunaan program insentif yang sesuai untuk mendorong kinerja yang optimal dari karyawan. Program insentif seperti bonus kinerja, atau penghargaan atas pencapaian tertentu dapat membantu memotivasi karyawan untuk mencapai target.<sup>32</sup>

Strategi manajemen kompensasi yang dirancang dengan baik adalah pondasi penting bagi kesuksesan suatu organisasi, dengan menetapkan kebijakan kompensasi yang jelas dan transparan, organisasi dapat membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Fleksibilitas dalam penawaran kompensasi menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan para karyawan, yang secara alami mendorong peningkatan kinerja. Selain dari pada itu, program insentif yang optimal dan membantu

---

<sup>32</sup> Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*.(Jakarta : Erlangga, 2020)

karyawan menacapi target yang ditetapkan oleh perusahaan , tetapi juga memacu para karyawan untuk terus memperbaiki kinerja mereka, dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan tidak hanya dapat mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan serta keberhasilan tujuan bisnis jangka panjang.

## 6. Kompensasi Dalam Islam

Dalam perspektif Islam kompensasi dapat disebut juga dengan istilah ujah yang dihasilkan dari akad ijarah. Menurut ulama' Hanafiyah ijarah merupakan kegiatan transaksi terhadap suatu manfaat dengan imbalan tertentu yang dimubahkan. Suatu hak dari orang yang telah bekerja dan kewajiban orang yang mempekerjakan untuk membayarnya. Jadi upah (ujrah) adalah bentuk kompensasi atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi dalam Islam pun telah dibahas didalam al-Qur'an pada QS. al-Baqarah: 233

وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْتَرْضِعُوا أَوْلَادَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مَا آتَيْتُمْ  
بِالْمَعْرُوفِ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Artinya : “Dan jika kamu ingin menyusukan anakmu kepada orang lain. Maka tidak ada dosa bagimu memberikan pembayaran dengan cara yang patut. Bertaqwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan”. (QS. al-Baqarah:233)

Ayat diatas menjelaskan bahwa kamu berkehendak untuk memberikan pembayaran kepada wanita (selain ibu kandung yang menyusui bayinya tersebut). Maka, ayat ini dapat dikatakan sebagai pemberian kompensasi atas jasa telah menyusui bayi tersebut. Islam pun memberikan pedoman bahwa penyerahan upah Dalam hal ini, karyawan dianjurkan untuk mempercepat untuk menyelesaikan tugasnya dan sementara bagi pihak perusahaan sendiri disarankan untuk mempercepat pembayaran upah karyawan. Hal ini sesuai dengan hadis Ibnu Majah 243:

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ

عَطِيَّةَ السَّلْمِيِّ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ

بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ

قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya :”Telah menceritakan kepada kami (Al Abbas bin Al Walid Ad Dimasyqi) berkata, telah menceritakan kepada kami (Wahb bin Sa'id bin Athiah As Salami) berkata, telah menceritakan kepada kami (Abdurrahman bin Zaid bin Aslam) dari (Bapaknya) dari (Abdullah bin Umar) ia berkata, "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering kerigatnya."

Hadis diatas yang diriwayatkan oleh Abdullah bin Umar, menekankan pentingnya keadilan dan kepatuhan dalam memberikan upah kepada pekerja yang artinya seorang pemberi kerja harus segera membayar upah pekerjanya, dan frasa “sebelum kering keringnya” mendeskripsikan bahwa segerakan upah itu harus diberikan kepada pekerja yang juga menunjukkan urgensi dalam memenuhi hak pekerja. Selain itu hadis ini menekankan pentingnya berlaku adil terhadap pekerja. Pembayaran yang tepat waktu adalah bentuk keadilan dan pengakuan atas usaha yang telah dilakukan oleh pekerja. Hal ini juga mencerminkan etika Islam dalam bermuamalah, yaitu menjaga amanah dan kepercayaan dalam setiap transaksi dan hubungan kerja.<sup>33</sup> Secara keseluruhan, hadis ini mengajarkan umat Islam untuk menghormati dan menjaga hak-hak pekerja, termasuk memberikan upah para pekerja dengan segera setelah pekerjaan selesai sebagai bentuk bertanggung jawab moral dan agama.

---

<sup>33</sup> Muhammad Nabil Khasbulloh,” *Implementasi Kompensasi Dan Benefit : Tinjauan Manajemen SDI Berbasis Syariah*” (Skripsi,Kediri, STAIN, 2018). 9-11

## B. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian dan Esensi Kinerja Karyawan

Secara bahasa atau etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana diterangkan oleh Mangkunegara yakni istilah kinerja berasal dari kata *job performance tau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil pekerjaan seorang karyawan yang dilihat secara kualitas dan kuantitas yang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup>

Kemudian kinerja karyawan menurut Khaerul Umam didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja karyawan yang diukur melalui nilai atau standar yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik juga sebagai penentu kemajuan sebuah perusahaan. Menurut Khaerul Umam, beberapa dampak dari adanya kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1) Pencapaian target

Manajer yang bertindak efektif akan berkontribusi menghasilkan kinerja yang baik karena para pekerja yang bekerja dibawah kepemimpinannya akan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dan terjadilah pencapaian target yang sesuai harapan perusahaan.

#### 2) Loyalitas

Loyalitas memiliki sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik organisasi. Semakin baik kinerja seseorang semakin tinggi tingkat loyalitas.

#### 3) Promosi

---

<sup>34</sup> Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pertama. (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018). ( Jakarta: Prenadamedia Group, 2018)

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi.

Pada dasarnya, perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi.<sup>35</sup>

## **2. Faktor Pendorong Kinerja Karyawan**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Dessler menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, sebagai berikut :

### **1) Sistem Kompensasi**

Pemberian kompensasi yang benar dan adil akan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja para karyawan.

### **2) Komitmen**

Komitmen merupakan ketaatan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja di perusahaan.

### **3) Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah upaya karyawan untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya secara bersungguh-sungguh, yang biasanya berupa ketepatan waktu seperti masuk kerja selalu tepat waktu.<sup>36</sup>

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan, seperti yang telah diterangkan oleh Dessler, berbagai faktor seperti sistem kompensasi, komitmen, dan disiplin kerja memiliki peran penting dalam membentuk kinerja tersebut. Pemberian kompensasi yang adil tidak hanya menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi

---

<sup>35</sup> Agung Triharso, *Pengantar MSDM 4.0*, ed. Atika Dahlila Fauzi, pertama. (Kediri: CV Cakrawala Satria Mandiri, 2020). (Kediri : CV Cakrawala Satria Mandiri, 2020)

<sup>36</sup> Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018)

karyawan tetapi juga memotivasi para pekerja untuk bekerja lebih optimal . Komitmen karyawan terhadap perusahaan memastikan bahwa kebijakan dan aturan dijalankan dengan baik, menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan teratur. Kemudian disiplin kerja menjamin bahwa karyawan melaksanakan tugasnya dengan konsisten dan tepat waktu yang hasil akhirnya dapat meningkatkan produktivitas keseluruhan, dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini dengan baik, perusahaan dapat mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik, mendukung pencapaian tujuan perusahaan terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator menurut pendapat yang dikemukakan oleh Dessler, sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat ditinjau dari akurasi, ketelitian . penampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat dari , volume keluaran dan kontribusi bagi pencapaian target.
3. Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari ketepatan waktu bekerja atau absensi.
4. Supervisi yang dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk saran dari pemimpin , arahan , dan perbaikan dari hasil evaluasi.<sup>37</sup>

Indikator-indikator ini menjadi alat penting dalam mengukur kinerja individu secara objektif, dengan menilai kualitas pekerjaan, kuantitas hasil, kehadiran atau kedisiplinan, serta supervisi dari atasan, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi yang sistematis ini juga memungkinkan

---

<sup>37</sup> Ibid.

identifikasi area memerlukan perbaikan, sehingga kinerja keseluruhan dapat terus ditingkatkan.

#### 4. Kinerja Karyawan dalam Islam

Kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam pengembangan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ  
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : “Apabila telah ditunaikan sholat maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia Allah, ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung”.<sup>38</sup>

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kinerja karyawan menunjuk pada pencapaian karyawan dalam menjalankan keseluruhan tugas-tugas yang dilandasi rasa tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator keberhasilan atau standart yang telah ditetapkan perusahaan .<sup>39</sup>

Dalam perspektif Islam, kinerja bukan hanya sekedar pemenuhan tugas atau pencapaian target, melainkan juga merupakan manifestasi dari nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip moral yang kuat. Kinerja seorang individu mencerminkan upaya pengembangan diri yang berakar pada motivasi untuk menghasilkan karya yang bermutu tinggi, sesuai dengan ajaran agama.

Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10, “Apabila telah ditunaikan sholat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah, serta ingatlah Allah

<sup>38</sup> Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, (Jakarta: Lajnah Pentshilan Mushaf Al-Qur'an, 2019), 246.

<sup>39</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Kedua. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015).

sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung.” Ayat ini menegaskan bahwa tujuan seorang muslim dalam bekerja adalah untuk mencari keutamaan, baik dalam kualitas maupun hikmah dari hasil yang diperoleh.

Kinerja karyawan dalam konteks ini merujuk pada pencapaian yang dicapai karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas yang dipercayakan kepadanya, dengan dilandasi rasa tanggung jawab. Tugas-tugas tersebut umumnya diukur berdasarkan indikator keberhasilan atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan demikian kinerja yang baik merupakan bentuk pengabdian dan pencapaian yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, yang mengarahkan pada kesuksesan dunia dan akhirat. Dalam pandangan Islam menurut Zadjuli, penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa indikator. Pertama, niat bekerja haruslah didasarkan pada keikhlasan karena Allah. Selanjutnya, dalam menjalankan pekerjaan, seseorang harus menerapkan kaidah, norma, atau syari'ah secara menyeluruh. Motivasi kerja harus bersifat spiritual, dengan tujuan mencari keberuntungan di dunia dan akhirat. Selain itu, prinsip efisiensi dan manfaat harus diterapkan, dengan tetap menjaga kelestarian hidup.<sup>40</sup> Adapun terdapat indikator kinerja lainnya dalam perspektif Islam sebagai berikut berdasarkan hasil penelitian Alimuddin yang mengemukakan terdapat empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam yaitu:

- 1) Material merupakan keuntungan atau laba yang memadai untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga, yang diperoleh secara jujur tanpa merugikan orang lain. Keuntungan ini juga digunakan sebagai investasi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan.
- 2) Mentalitas dalam bekerja sebaiknya diwujudkan dengan ketekunan dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang dicapai, serta membangun kepercayaan di antara sesama.

---

<sup>40</sup> Zadjuli, Suroso Imam. *Prinsip-prinsip Ekonomi Islam*. (Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, 1995)

- 3) Spiritualitas melibatkan upaya mendekatkan diri kepada Allah SWT, dengan menganggap pekerjaan sebagai bentuk ibadah. Selalu bersyukur atas hasil yang diperoleh dan tetap patuh serta konsisten mengikuti aturan dan hukum-hukum Allah.<sup>41</sup>

Kinerja dalam perspektif Islam mencerminkan integrasi antara tujuan duniawi dan ukhrawi, di mana pekerjaan bukan hanya diukur dari hasil materi tetapi juga dari nilai-nilai spiritual dan moral yang mendasarinya. Konsep kinerja dalam Islam mengacu pada upaya pengembangan diri yang berakar pada keikhlasan, tanggung jawab, dan penerapan prinsip-prinsip syariat dalam setiap aspek pekerjaan. Sebagaimana diuraikan dalam Surah Al-Jumu'ah ayat 10, tujuan bekerja bagi seorang Muslim adalah mencari karunia Allah dan mencapai kebahagiaan dunia serta akhirat. Dengan demikian, kinerja yang baik dalam Islam tidak hanya mencerminkan pencapaian hasil yang baik, tetapi juga keselarasan dengan nilai-nilai moral dan spiritual. Implementasi prinsip-prinsip ini dalam lingkungan kerja tidak hanya akan mendatangkan kesuksesan duniawi tetapi juga kesejahteraan abadi di akhirat. Melalui pemahaman dan penerapan kinerja yang berbasis pada nilai-nilai Islam, karyawan dapat mencapai keseimbangan yang harmonis antara pencapaian material dan kepuasan spiritual, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakat secara keseluruhan.

---

<sup>41</sup> Bagus Mohammad Ramadhan dan Muhammad Nafik Hadi Ryandono, Etos Kerja Islam Pada Kinerja Bisnis Pedagang Muslim Pasar Besar Kota Madiun, dalam Jurnal JESTT, Vol. 2, 2015, h. 281