



# **ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI BADAN LITBANG DAN DIKLAT KEMENTERIAN AGAMA**

## ***ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT ON THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES OF THE RESEARCH AND TRAINING AGENCY OF THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIR***

**Firdaus**

Balai Litbang Agama Jakarta, Indonesia  
Jl. Rawa Kuning No 6, Cakung, Jakarta Timur, DKI Jakarta-Indonesia  
[firdauszafkha1977@gmail.com](mailto:firdauszafkha1977@gmail.com)

Artikel diterima 10 Oktober 2023, diseleksi 10 Juni 2024, disetujui 26 Juni 2024.



Copyright of Journal of Religious Policy: The Office of Religious Research and Development Jakarta, Ministry of Religion of the Republic of Indonesia.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi faktual dan konseptual mengenai lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Apakah lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara parsial? Apakah kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara parsial? Tujuan penelitian ini adalah untuk memperkaya teori manajemen berdasarkan temuan penelitian yang terkait dengan teori lingkungan kerja, kompensasi, dan produktivitas. Metodologi penelitian meliputi desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik analisis data, desain alur penelitian dan asumsinya, serta sistematika penulisan. Teknik yang digunakan adalah teknik observasi atau survei menggunakan kuesioner kepada karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Agama.

**Kata kunci:** Pengaruh Lingkungan kerja, Produktivitas Pegawai, Analisis.

## **Abstract**

*Analysis of the Influence of the Work Environment on Employee Productivity. This research aims to obtain factual and conceptual information about the work environment and its influence on employee productivity. Can the work environment partially influence employee productivity? Can compensation partially influence employee productivity? The goal is to enrich management theory based on research findings related to the theories of the work environment, compensation, and productivity. The research methodology includes research design, research location, population and sample of the study, data collection techniques, data processing techniques, operational definitions and variable measurements, data analysis techniques, research flowchart design and its assumptions, as well as writing systematics. The technique used is observation or survey technique using a questionnaire to the employees of the Research and Training Agency of the Ministry of Religious Affairs.*

**Keywords:** *Influence of Work Environment, Employee Productivity, Analysis*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya merupakan hal penting dan berharga untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk di pemerintahan. Sumberdaya dimaksud meliputi manusia atau tenaga kerja, material, mesin, metode, uang dan pasar. Sebelum ilmu pengetahuan maupun teknologi berkembang dengan pesat, terutama manajemen, para pekerja dipandang sebagai alat produksi semata (Hartanto, 2009). Berbeda dengan perspektif tersebut, akhir-akhir ini pekerja telah dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus serta mendalam (Ritonga, 2019; Goldin, 2024). Perspektif ini berpandangan bahwa bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya (ShofwaTulloh, Asari, & Ramadhan, 2023). Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu unsur pokok yang menentukan tercapainya tujuan organisasi (Auliani & Wulanyani, 2018; Goldin, 2024).

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berharga dalam pencapaian tujuan organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan organisasi oleh karena itu perhatian terhadap pemeliharaan semangat kerja sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas kerja atau pencapaian tujuan organisasi. Wexley dan Yukl (2001) menyatakan produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Karena maju mundurnya organisasi sangatlah tergantung pada naik turunnya produktivitas kerja pegawai.

Meskipun kesadaran tentang pentingnya posisi sumberdaya manusia sudah berubah, namun implementasinya masih menyisakan ruang masalah,

terutama terkait produktivitas kerja (Yuliana, 2023; Nurhayati, 2023). Masalah rendahnya produktivitas di Indonesia telah lama dibahas dan diperhatikan (Arfiasari, Tarwaka, & Suwaji, 2014). Permasalahan tersebut menjadi topik yang semakin hangat. Produktivitas yang meningkat dikarenakan adanya persamaan persepsi terhadap problematika yang dihadapi bersama, sehingga waktu yang digunakan untuk menyelesaikan perbedaan atau konflik akan berkurang, sehingga dengan demikian seorang pegawai akan dapat senang hati untuk menyelesaikan tugasnya, dikarenakan sudah mempunyai persepsi terhadap tugas yang diberikan, walaupun terjadi masalah atau konflik pasti tidak akan berlarut-larut karena pegawai tersebut tidak segan untuk berkomunikasi dengan pegawai lain, baik dengan atasannya maupun dengan bawahannya.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perkantoran dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi, dan kebijakan pemerintah dibidang produksi, investasi, perijinan, teknologi, moneter, fiskal, harga dan distribusi.

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas tersebut mengerucut salah satunya pada lingkungan kerja (Kusuma, Ferdinand, & Sunarsi, 2023; Wahyuni, 2024). Lingkungan kerja suatu organisasi merupakan suasana atau kondisi yang dirasakan oleh anggota organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi perilaku anggota organisasi, sehingga pada akhirnya mempengaruhi pencapaian hasil kerja dari setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut (Achilles A. Armenakis dalam Suryo Admojo, 2001). Senada dengan itu Raviyanto, (2000) mengemukakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Panggabean (1995) secara teoritis, lingkungan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan penciptaan iklim kerja yang didalamnya terjadi interaksi dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk menunjang proses pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Natalie Allen menyatakan bahwa lingkungan kerja atau iklim organisasi harus diciptakan kondusif, baik dalam hubungannya dengan sarana dan prasarana maupun terciptanya interaksi baik antara sesama pegawai dan dukungan manajerial yang tepat.

Iklim yang kondusif akan mendorong pekerja untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Ishak (2007), faktor lingkungan kerja terdiri dari 2 dimensi yaitu kondisi fisik pekerjaan dan lingkungan sosial pekerjaan. Diperjelas oleh Tiffin dan McCormick (Djui dan Setiasih, 2001) membagi lingkungan kerja menjadi dua, *pertama* lingkungan fisik, yaitu peralatan kerja, suhu atau situasi udara, penerangan, tata ruang dan hal-hal lain yang terkait dengan lingkungan fisik. *Kedua*, psikososial yaitu norma-norma kelompok kerja, peran dan sikap pekerja, hubungan antara sesama pegawai dan hubungan antara pegawai dengan pimpinan. Faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja dan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja antara lain kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan, kebisingan. Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat mempengaruhi pegawai dalam pekerjaannya (Rico, Adawiyah, Ushansyah, & Ibnor, 2023). Bekerja dalam lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan harapan sekaligus impian dari setiap pekerja.

Berkenaan dengan gambaran tersebut di atas, Ahyari (2000) menilai bahwa perhatian terhadap lingkungan kerja pegawai merupakan salah satu unsur terpenting di dalam meningkatkan produktivitas. Organisasi sebagai suatu sistem sosial yang mempekerjakan manusia, penting sekali untuk membangun lingkungan kerja yang positif, karena lingkungan yang kondusif dipandang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Seperti ditambahkan oleh Mc Namara (Timpe, 2003) bahwa produktivitas dipengaruhi oleh pengalokasian sumber daya, karena merupakan kunci untuk mengubah prestasi kerja dan meningkatkan keseluruhan produktivitas pegawai. Tenaga kerja dinilai produktivitas jika ia mampu menghasilkan menghasilkan output yang lebih banyak dari tenaga lainnya dalam jangka waktu yang sama.

Selain lingkungan kerja, kompensasi juga merupakan faktor yang dapat mendorong partisipasi pegawai pada suatu organisasi (Amrulloh, & Nawatmi, 2023; Devi, 2024). Disamping itu kompensasi merupakan hak seorang pegawai karena telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan perkembangan organisasi (Siagian, Widyastuti, Karsono, Susanto, Suaidy, & Asman, 2023; Shafira, Simanjuntak, & Gultom, 2024). Dengan demikian, kompensasi yang diberikan harus adil dan bijaksana sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan.

Kompensasi secara konseptual merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada pemberi kerja (Lambi,

2023). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Sementara itu menurut Handoko (2001) Kompensasi merupakan pembayaran atas jasa yang diserahkan oleh karya pekerja sebagai pegawai pelaksana atau kepada pegawai yang jasanya dibayar menurut jumlah jam kerja / hari kerja atau jumlah yang dihasilkan. Secara lebih luas Desler (2001) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan baik uang maupun barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pegawai.

Pada umumnya setiap pegawai mendapatkan kompensasi yang berbeda. Hal ini disebabkan perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas atau kegiatan manajerial. Program kompensasi sangat penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Menurut Halsey (As'ad, 2000) ada empat syarat yang harus dipenuhi dalam menentukan besarnya kompensasi. Keempat syarat tersebut adalah meliputi 1) Adil bagi pegawai dan organisasi. Artinya pegawai jangan sampai dijadikan alat dalam mengejar keuntungan. 2) Sistem pengupahan sebaiknya mempunyai potensi untuk mendorong semangat kerja pegawai. 3) Selain upah dasar perlu disediakan upah perangsang sebagai bahan imbalan tambahan. 4) Sistem upah harus dipahami oleh pegawai secara jelas sehingga tidak akan timbul anggapan buruk terhadap organisasi.

Sementara itu menurut Salter dalam Malcom (2001) syarat kompensasi yang baik harus memenuhi kebutuhan dasar pegawai. Kompensasi juga harus berkeadilan, dan Berorientasi pegawai sebagai individu. Sedangkan menurut Pattern, Thomas (2001) syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian kompensasi diantaranya 1) memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai. 2) Mengkaitkan kompensasi dengan kesuksesan organisasi 3) Mengkaitkan kompensasi dengan produktivitas, dan 4) Keseimbangan dan keadilan dalam pemberian kompensasi.

Kompensasi memiliki tiga komponen pokok, yaitu mencakup pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, bonus, insentif dan komisi. Bentuk kedua adalah pembayaran tidak langsung yang meliputi tunjangan, liburan dan tunjangan lainnya. Sedangkan bentuk ketiga adalah ganjaran non finansial misalnya cuti, jam kerja yang lebih baik dan pemberian penghargaan atau

piagam (Desler, 2001). Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangsih berupa tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi (Damayanti, 2023). Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Oktafani, 2023). Kompensasi tidak langsung, “*Fringe Benefit*” merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan pemberi kerja terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai, seperti asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain (Setiawan, 2023). Bila kompensasi diberikan secara benar, maka pegawainya akan lebih termotivasi (Kraus, David. 2000).

Kompensasi yang dikelola dengan baik dapat dipergunakan oleh organisasi untuk meningkatkan produktivitas pegawainya. Menurut Kast (2002), secara umum manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi 1) Memperoleh SDM yang berkualitas 2) Mempertahankan pegawai yang ada 3) Menjamin keadilan 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan 5) Mengendalikan biaya 6) Mengikuti aturan hukum 7) Memfasilitasi pengertian, dan 8) Meningkatkan efisiensi administrasi.

Mengacu dari uraian dan pendapat beberapa pakar tersebut di atas akan dikaitkan dengan fenomena yang terjadi di lingkungan badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, apakah lingkungan kerja dan kompensasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam mempengaruhi produktivitas pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi dalam manajemen kepegawaian terutama mengendalikan minat perpindahan pegawai (*labor turn over*).

## METODE

Penelitian ini menggunakan mix method dengan pendekatan korelasional dan prediktif, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas dan terikat (Travers:1978). Penelitian ini mengkaji hubungan dan

pengaruh antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama. Data utama diperoleh melalui kuisioner pada 82 pegawai di Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama. Wawancara juga dilakukan pada pejabat utama untuk mekonfirmasi kebijakan pengelolaan lingkungan kerja dan kompensasi non gaji kepada pegawai. Selain itu, pengamatan langsung juga dilakukan untuk triangulasi validitas informasi yang telah digali melalui dua teknik yang dilakukan yaitu wawancara dan literasi. Selain data utama, data pendamping (sekunder) juga dibaca dari berkas dan dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Data dianalisis dengan menggunakan uji untuk melihat relasi pengaruh variabel secara parsial dan *regresi linier* berganda untuk melihat pengaruh secara simultan.

## PEMBAHASAN

### Kondisi Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Lingkungan kerja sebagaimana diungkap Ishak (2007) dan Sanjaya & Febrian (2024) dibangun dari lingkungan fisik dan nonfisik-lingkungan sosial. Lingkungan sosial merupakan lingkungan kerja terdekat serta berbagai tindakan organisasi secara keseluruhan. Beberapa penelitian ditemukan bahwa kelompok tim sekerja dalam lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap efisiensi dan efektivitas kerja (Lutpiah, & Syarifuddin, 2023; Ismoyo, 2023). Setiap pegawai tentunya menginginkan agar dirinya dapat diterima sebagai anggota kelompok rekan sekerja, pada tempat dimana mereka bekerja. Hubungan dan kerjasama yang baik antar rekan sekerja tentunya memberikan pengaruh positif terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal.

Terkait dengan isu penelitian di lingkungan Badan litbang dan Diklat Kementerian Agama dapat ditunjukkan bahwa dari 82 responden teridentifikasi, bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 41 orang (50,0%) menjawab kurang setuju dan sisanya sebanyak 41 orang (50,0%) menjawab setuju, terhadap pernyataan bahwa, menurut saudara konstruksi gedung kuat, lantai tidak licin, dan atap bangunan kuat serta terbuat dari bahan yang tidak mudah terbakar. Pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,5 yang mengarah kepada skor 4 tanggapan responden mengenai pernyataan tersebut dapat dianggap tepat. Sementara itu dari 82 responden teridentifikasi, bahwa mayoritas responden yakni teridentifikasi

bahwa mayoritas responden sebanyak 50 orang (61,0%) menjawab kurang setuju, sedangkan sisanya teridentifikasi sebanyak 29 orang (35,4%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 3 orang (3,7%) menjawab tidak setuju. Atas pernyataan bahwa, lay out meja kantor telah ditata sesuai kebutuhan kerja, dengan gang dan lajur (lintasan orang), pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,3 yang mengarah kepada skor 3 sehingga dapat dianggap kurang tepat.

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menjadi kunci pendorong bagi seorang pegawai untuk menghasilkan hasil kerja puncak. Lingkungan kerja yang kondusif sangat menunjang terhadap ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Aktifitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung, serta memungkinkan aktifitas itu terlaksana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja atau iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa, sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan atau iklim yang kondusif akan mendorong pekerja untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Namun, pada umumnya disemua tempat kerja selalu terdapat sumber bahaya yang dapat mengancam keselamatan maupun kesehatan tenaga kerja. Hampir tak ada tempat kerja yang sama sekali bebas dari sumber bahaya (Halim, 1999).

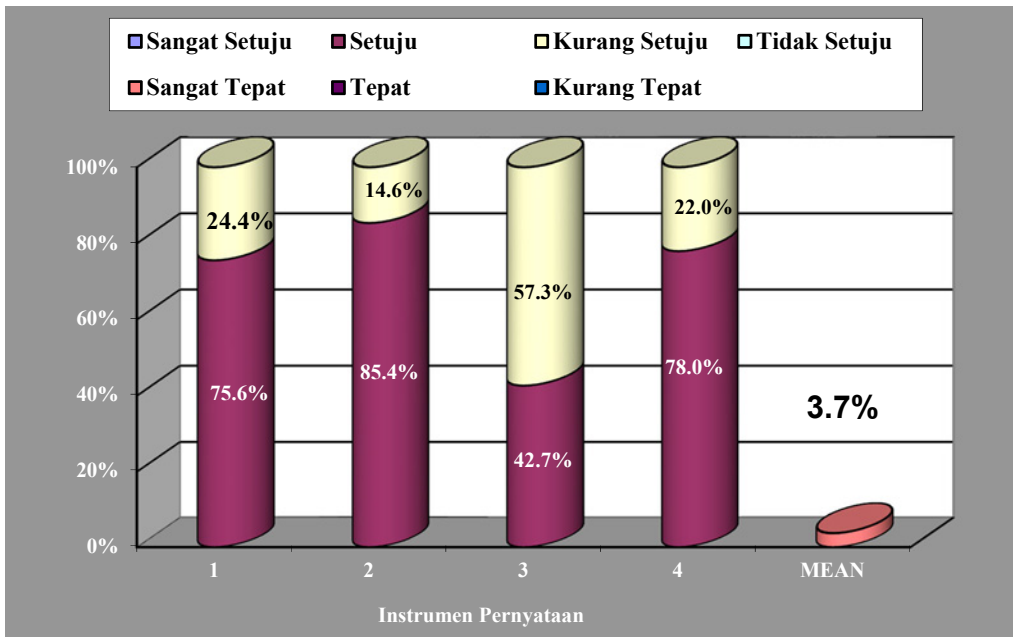
Sesuai pendapat Ishak (2007), dari dimensi fisik lingkungan kerja maka setiap perkantoran harus mempunyai persyaratan lingkungan fisik yang harus diatur dan diperhatikan dengan sebaik-baiknya. Kondisi fisik pekerjaan meliputi sarana dan prasarana, antara lain berupa bahan dan peralatan, kondisi gedung, lantai, atap, mesin-mesin, alat transportasi, sarana ibadah dan sarana sanitasi. Sementara itu dimensi nonfisik berupa kondisi ruang kerja meliputi suhu dan kelembaban udara; penerangan atau cahaya; kebisingan serta tata warna dinding dan lantai. Keempat aspek tersebut harus diperhatikan, karena sangat mempengaruhi keamanan dan kenyamanan kerja.

## **Kompensasi dan Produktivitas Kerja**

Terkait dengan relasi adanya kompensasi secara langsung berupa gaji dan honor dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 62 orang (75,6%) menjawab setuju dan sisanya sebanyak 20 orang (24,4%) menjawab kurang setuju, terhadap pernyataan bahwa, Gaji yang diberikan pemberi kerja telah sesuai dengan keinginan saudara, pernyataan tersebut dapat dianggap sangat tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan



sebesar 3,8 yang mengarah kepada skor 4 dapat dianggap tepat. Sementara itu dari 82 responden teridentifikasi mayoritas responden yakni sebanyak 70 orang (85,4%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 12 orang (14,6%) menjawab kurang setuju. Terhadap pernyataan bahwa, Gaji yang saudara terima sekarang telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saudara di pemberi kerja, pernyataan tersebut dapat dianggap sangat tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,8 yang mengarah kepada skor 4 sehingga dapat dianggap tepat. Untuk lebih rinci pendistribusian data tersebut diamati melalui tampilan diagram 1:

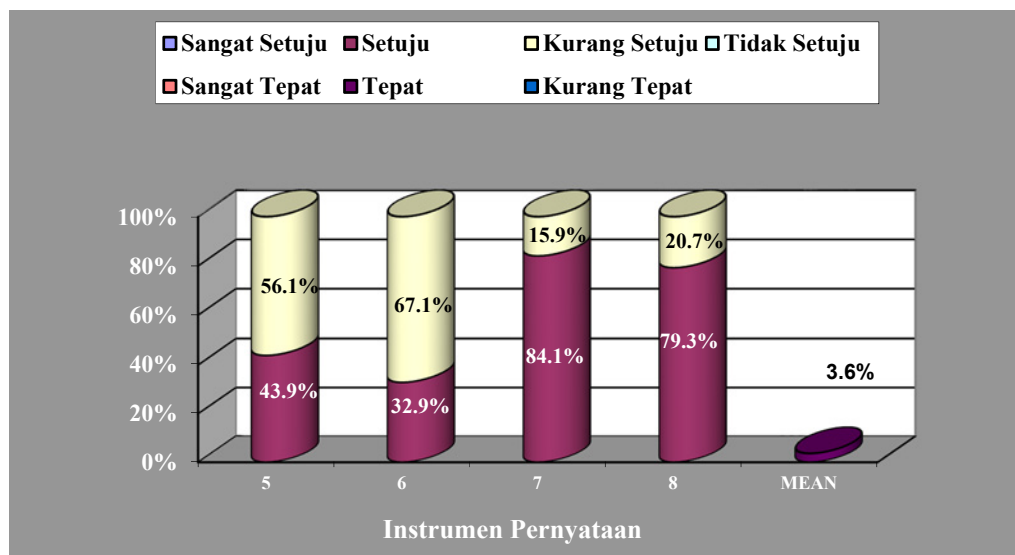


**Diagram 1**  
*Presentase Responden Berdasarkan Kompensasi Langsung*  
Sumber: Data hasil wawancara

Sedangkan terkait dengan kompensasi tidak langsung berupa jaminan sosial dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden sebanyak 46 orang (56,1%) menjawab kurang setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 36 orang (43,9%) menjawab setuju. Terhadap pernyataan bahwa, pemerintah mewajibkan mengikut sertakan seluruh pegawainya dalam program jaminan sosial, pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,6 yang mengarah kepada skor 4 sehingga dapat tepat. Sedangkan dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden

sebanyak 55 orang (67,1%) menjawab kurang setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 27 orang (32,9%) menjawab setuju terhadap pernyataan bahwa, pemberi kerja/pemerintah memberikan program bea siswa pada pegawai yang ingin mengembangkan kualifikasi pendidikan, pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,3 yang mengarah kepada skor 3 sehingga dapat kurang tepat.

Untuk lebih rinci pendistribusian data tersebut diamati melalui tampilan Diagram 2:

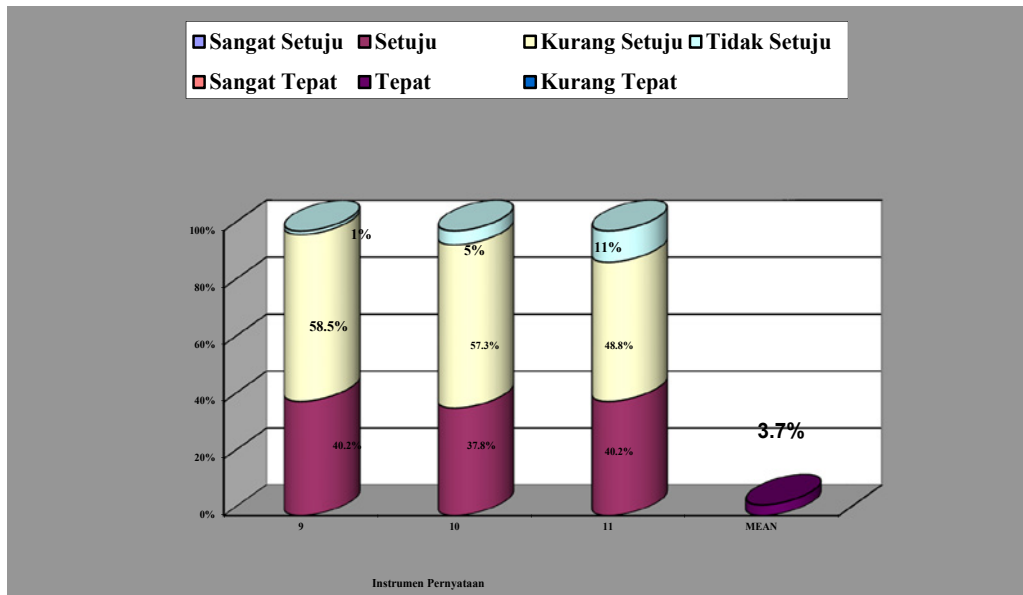


**Diagram 2**  
*Presentase Responden Berdasarkan Kompensasi Langsung*  
Sumber: : Data hasil wawancara

Untuk kompensasi non finansial, diketahui bahwa dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden sebanyak 48 orang (58,5%) menjawab kurang setuju, sedangkan sisanya teridentifikasi sebanyak 33 orang (40,2%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 1 orang (1,2%) menjawab tidak setuju. Terhadap pernyataan bahwa, pemberi kerja menjalankan program cuti tahunan yang diberikan pada pegawainya melalui Peraturan Pemerintah berdasarkan masa kerja tertentu, pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,7 yang mengarah kepada skor 4 sehingga dapat tepat. Sementara itu dari 82 responden teridentifikasi mayoritas responden yakni sebanyak 47 orang (57,3%) menjawab kurang setuju, sedangkan sisanya sebanyak 31 orang (37,8%)

menjawab setuju dan sisanya sebanyak 4 orang (4,9%) menjawab tidak setuju. Terhadap pernyataan bahwa, Balitbang dan Diklat menggunakan standar kerja yang telah ditetapkan pemerintah, pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,7 yang mengarah kepada skor 4, dengan demikian pernyataan bahwa secara berkala sehingga dapat dianggap tepat.

Untuk lebih rinci pendistribusian data tersebut diamati melalui tampilan Diagram 3 berikut ini:



**Diagram 3**  
*Presentase Responden Berdasarkan Kompensasi Non Finansial*  
*Sumber: Data hasil wawancara*

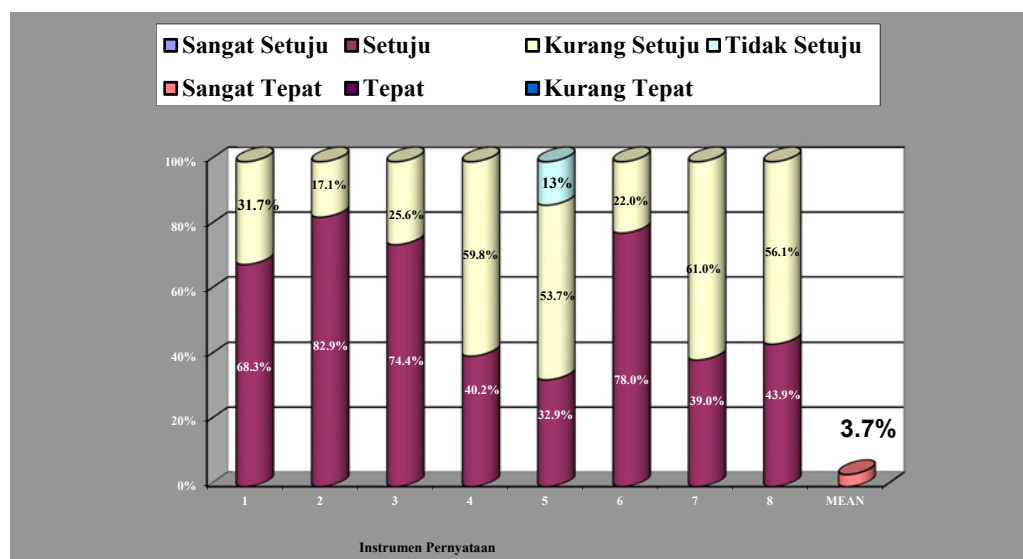
## **Produktivitas Kerja di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama**

Berne (2001) menjelaskan bahwa upaya peningkatan produktivitas kerja mutlak didasarkan pada berbagai postulat dasar sebagai landasan berfikir dan bertindak, yakni: prinsip efisiensi dan efektivitas. Secara sederhana efisiensi berarti sesuatu yang produktif selalu menghindari pemborosan (inefisiensi) antara lain inefisiensi akibat tindakan manusia (prilaku disfungsional) dan inefisiensi akibat penggunaan sumberdaya (sarana dan prasarana). sementara itu pencapaian produktivitas juga dapat dilihat dari pencapaian prinsip

efektivitas yang meliputi tercapainya tujuan organisasi, efektifnya prosedur dan peraturan serta visi dan misi serta kesuksesan strategi organisasi (dalam hal ini strategi organisasi).

Terkait dengan prinsip efisiensi, diketahui bahwa dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 56 orang (68,3%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 26 orang (31,7%) menjawab kurang setuju. Dengan demikian pernyataan bahwa, Bagian Umum sangat efisien dalam penggunaan bahan bakar untuk operasional kantor, pernyataan tersebut dapat dianggap sangat tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,7 yang mengarah kepada skor 4 sehingga dapat dianggap tepat. Sedangkan dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 68 orang (82,9%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 14 orang (17,1%) menjawab kurang setuju. Terhadap pernyataan bahwa, Hasil pengadaan ATK jarang reject sehingga biaya ATK sesuai dengan anggaran yang ada, pernyataan tersebut dapat dianggap sangat tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,8 yang mengarah kepada skor 4, sehingga dapat dianggap tepat.

Untuk lebih rinci pendistribusian data tersebut diamati melalui tampilan Diagram 4 berikut ini:



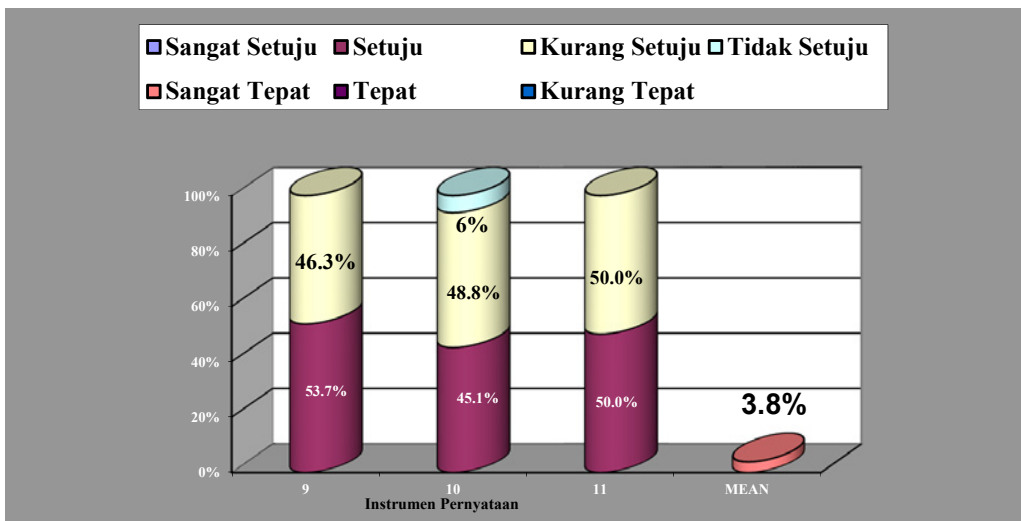
**Diagram 4**

*Presentase Responden Berdasarkan Prinsip Efisiensi Kompensasi Tidak Langsung*

*Sumber: : Data hasil wawancara*

Terkait dengan prinsip efisiensi, dapat ditunjukkan bahwa dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 44 orang (53,7%) menjawab setuju dan sisanya teridentifikasi sebanyak 38 orang (46,3%) menjawab kurang setuju. Dengan demikian pernyataan bahwa, efektifitas bisa dicapai oleh seluruh komponen pegawai, dapat dianggap sangat tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,8 yang mengarah kepada skor 4 sehingga dapat dianggap tepat. Sedangkan dari 82 responden teridentifikasi bahwa mayoritas responden yakni sebanyak 40 orang (48,8%) menjawab kurang setuju, sedangkan sisanya teridentifikasi sebanyak 37 orang (45,1%) menjawab setuju dan sisanya sebanyak 5 orang (6,1%) menjawab tidak setuju. Terhadap pernyataan Setiap pegawai dibagian umum bersedia mengaktualisasikan visi pemerintah kedalam tindakan operasional sehari-hari, pernyataan tersebut dapat dianggap tepat karena rata-rata mean ( $\bar{X}$ ) yang dihasilkan sebesar 3,7 yang mengarah kepada skor 3 sehingga dapat dianggap tepat.

Untuk lebih rinci pendistribusian data tersebut diamati melalui tampilan Diagram 5 berikut ini:



**Diagram 5**  
*Presentase Responden Berdasarkan prinsip efektivitas*  
Sumber: Data hasil wawancara

Berdasarkan Daigram 5 diatas didapat jumlah mean dari masing-masing indikator (prinsip efisiensi dan prinsip efektifitas) hasilnya adalah sebesar 7.5. Sehingga total mean dari seluruh indikator pada variabel produktivitas ternyata

berjumlah 3,8 yang mengarah pada skor 4. Hal ini dapat diartikan produktivitas dalam organisasi tersebut dapat dianggap baik.

Item	Variabel	Skor	Input
1.	Lingkungan Kerja	3.3	Kurang Baik
2.	Kompensasi Langsung	3.7	Baik
3.	Produktivitas	3.8	Baik

**Tabel 1.**  
*Variabel Presentase Responden*

Memperhatikan 3 variabel diatas ternyata hanya dua variabel dalam institusi tersebut dapat dianggap baik yaitu variabel kompensasi dan produktivitas (tabel 1), sedangkan faktor lingkungan kerja dapat dianggap kurang baik. Hal ini menjadi perhatian pihak manajemen dalam hal ini pemberi kerja untuk lebih meningkatkan lingkungan kerja pegawai dalam organisasi agar tingkat produktivitas pegawai menjadi lebih meningkat lagi.

Disamping penjelasan di atas, perlu dipahami bahwa kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan beban kerja. Hal ini berdampak pada timbulnya penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja atau minimal untuk mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Cara kerja ini yaitu kemampuan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang memenuhi kebutuhan hidup, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis. Rusli Syarif (1991), menjelaskan produktivitas sebagai sikap mental yang mempunyai semangat untuk bekerja keras dan memiliki kebiasaan untuk melakukan peningkatan atau perbaikan. Sikap demikian membuat seseorang selalu mencari perbaikan dan peningkatan. Orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka, akan tetapi kritis kepada ide-ide baru dan perubahan. Terbuka pada ide-ide baru dan perubahan tidak perlu diartikan sebagai tidak mempunyai pendirian. Sebaliknya bersifat hati-hati atau kritis terhadap pembaharuan tidak perlu diartikan sebagai konservatif atau tertutup kepada perbaikan.

Peningkatan produktivitas pada hakikatnya merupakan upaya mempengaruhi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap diri sumber daya manusia serta faktor-faktor luar yang dapat membantu atau

menghambat produktivitas itu. Mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dengan pemanfaatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas pada diri sumber daya manusia. Demikian pula upaya menghilangkan atau setidaknya mengurangi kelemahan pada diri sumber daya manusia, juga akan meningkatkan produktivitas mereka (Zainun, 2004).

Kussfriyanto (1998) menyajikan 4 (empat) metode/cara meningkatkan produktivitas yaitu :

- a. Mengganti usaha manusia dengan mesin. Berarti penambahan nilai alat baru agar pegawai dapat bekerja secara efektif atau penggantian tenaga kerja dengan tenaga mesin semata-mata.
- b. Menyempurnakan metode kerja. Berarti melakukan teknik gerak dan waktu, penentuan metode kerja yang lebih baik, perancangan tempat kerja yang lebih efektif atau penciptaan prosedur yang baru.
- c. Menghilangkan praktek-praktek kerja yang tidak produktif.
- d. Menyempurnakan manajemen personalia.

Berkenaan dengan manajemen personalian (kepegawaian) berarti menyelenggarakan pendidikan dan latihan baru. Bidang personalia sendiri, menurut Kussfriyanto (1986) terdapat 5 (lima) unsur yang secara langsung dapat meningkatkan produktivitas yaitu :

- 1) Seleksi. Ini mencakup pemilihan pegawai baru dan pengaturan pegawai yang sudah ada pada tempatnya yang sesuai.
- 2) Pengendalian tenaga kerja. Yaitu usaha mengurangi faktor-faktor seperti jam kerja, jumlah pekerja yang nantinya diharapkan akan dapat meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia.
- 3) Penyempurnaan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan sarana bagi penyelesaian kerja organisasi. Struktur organisasi haruslah tidak terlalu rumit sehingga akan memperlancar hubungan kerja dan memudahkan pelaksanaan kerja.
- 4) Pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai dapat mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas.
- 5) Motivasi. Setiap kegiatan yang mendorong meningkatkan gairah dan mengajak pegawai untuk bekerja lebih efektif merupakan bagian pokok

dari usaha meningkatkan pekerjaan. Hal ini mencakup penyelenggaraan keuangan.

## REKOMENDASI

Berangkat dari hasil analisis di atas, artikel ini merekomendasikan agar lingkungan kerja dibangun dengan kondusifitas kerja yang lebih natural dengan konsep *coworking space* mengacu pada rencana kerja pemerintah dengan WFA (*Working From Anywhere*), sarana dan prasarana yang sangat menunjang bagi seluruh pegawai berupa akses Lift yang bisa digunakan setiap saat tanpa membedakan kasta dan strata jabatan, keberadaan tamu harus jelas dengan menggunakan visitor, suhu ruangan yang terlau dingin sehingga tidak sedikit yang merasa terganggu karena AC/ pendinginan ruangan yang digunakan menggunakan AC central sehingga tidak bisa disesuaikan Dengan kondisi dimasing-masing lantai/ruang kerja, tata ruang kerja yang sangat tidak enak untuk dipandang sehingga diperlukan untuk tata Kelola ruangan yang sangat sejuk sehingga suasana kerja jauh lebih efektif dan lebih modern sehingga warna tembok atau dinding kantor lebih cerah dan sejuk.

Lingkungan kerja yang harus di ciptakan senyaman mungkin sehingga hubungan dan kerjasama yang baik antar rekan sekerja tentunya memberikan pengaruh positif terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Perlunya penyusunan matrik kegiatan bisa berdampak positif pada lingkungan kerja pemerintah sehingga disparitas dalam mendapatkan kesejahteraan atau kompensasi honor bisa dirasakan oleh semua pegawai. selain itu system tunjangan kinerja yang sediannya sudah naik namun sampai saat ini belum bisa naik karena kurang beranannya pimpinan dalam bersikap tentang nila RB yang menjadi parameter kenaikan Tunjangan Kinerja namun pimpinan lebih mengedepankan pada kegiatan sedangkan kegiatannya hanya dinikmati oleh segelintir orang saja.

Selain itu perlu diperhatikan peningkatan dan pengembangan karir pegawai berupa diklat penjenjangan dan diklat teknis demi organisasi yang lebih baik dan lebih terarah dalam kualitas SDM (ASN) yang mumpuni sehingga kualitas SDM tersebut bisa bermanfaat baik eksternal maupun internal dimasa yang akan datang.



## **PENUTUP**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Kaitannya dengan lingkungan kerja dan kompensasi di Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama dapat dilihat bahwa secara simultan lingkungan kerja dan kompensasi mampu berpengaruh positif dan signifikan dan mampu pula memberikan kontribusi yang kuat terhadap produktivitas pegawai. Kondisi ini juga mampu menjelaskan, bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap produktivitas pegawai. Sedangkan secara parsial lingkungan kerja mampu berpengaruh positif dan signifikan dan mampu pula memberikan kontribusi yang relatif cukup kuat terhadap produktivitas pegawai. Kondisi ini juga mampu menjelaskan, bahwa lingkungan kerja secara parsial memberikan pengaruh sebesar 53% terhadap produktivitas pegawai. Sementara itu secara parsial kompensasi mampu berpengaruh positif dan signifikan dan mampu pula memberikan kontribusi yang kuat terhadap produktivitas pegawai. Kondisi ini juga mampu menjelaskan, bahwa kompensasi secara parsial memberikan pengaruh terhadap produktivitas pegawai dengan pengaruh sebesar 63%.

## REFERENSI

- Auliani, R., & Wulanyani, N. M. S. (2018). Faktor-faktor kepuasan kerja pada karyawan perusahaan perjalanan wisata di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 4(2), 426. <https://doi.org/10.24843/jpu.2017.v04.i02.p17>
- Ahyari, A. (2000). *Manajemen produksi: Perencanaan sistem produksi* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: BPF Universitas Gadjah Mada.
- Halim, A. A. (1999). *Mengevaluasi kinerja karyawan* (terjemahan dari "Evaluating Employee Performance"). Jakarta: Penerbit PPM.
- As'ad, M. (2000). *Human resources and personnel management*. International.
- Kussfriyanto, B. (1998). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja* (Cetakan Pertama). Jakarta: Rineka Cipta.
- Timpe, D. (2003). *Efektivitas organisasi; Kaidah prilaku* (terjemahan Magdalena Jamin). Jakarta: Erlangga.
- Djui, & Setiasih, E. (2001). *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Berne, E. (2001). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors.
- Poernomo, H. (1996). *Human resources management: Strategies for managing a diverse and global workforce*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Handoko, H. (2001). *Teori pengembangan organisasi*. Jakarta: Sinar Bumi Aksara.
- Ravianto, J. (2000). *Penelitian kerja dan produktivitas* (Cetakan kedua). Jakarta: Erlangga, LPPM.
- Kraus, D. (2000). *Organization behavior: Concept, controversies, and application* (Sixth Edition). Prentice Hall International.
- Sinungan, M. (2003). *Organizational behavior performance and productivity* (First Edition). Random House Inc.
- Pagabeau, M. S. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pattern, T. (2001). *The role of financial compensation in industrial motivation*. Boston: Harvard University.
- Ishak, P. (2007). *Pemberdayaan dan komitmen dalam mencapai kesuksesan organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.

- Syarif, R. (1991). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja* (Cetakan Pertama). Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2000). *Teori pengembangan organisasi*. Jakarta: Sinar Bumi Aksara.
- Admojo, S. (2001). *Manajemen personalia; Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-8, edisi kedua). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2001). *Pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai* (alih bahasa Sulistio). Jakarta: Erlangga.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: Menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT Mizan Publika.
- Ritonga, Z. (2019). Analisis pengaruh human capital terhadap kinerja karyawan pada PT. Mustika Asahan Jaya. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 23-28.
- Goldin, C. (2024). Human capital. In *Handbook of cliometrics* (pp. 353-383). Cham: Springer International Publishing.
- Arfiyanti, A. D., Tarwaka, P. S., Erg, M., & Suwaji, M. K. (2014). Hubungan postur kerja dengan keluhan muskuloskeletal dan produktivitas kerja pada pekerja bagian pengepakan di PT. DJITOE Indonesia Tobako (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Shofwatulloh, M. N., Asari, M. F., & Ramadhan, Z. S. (2023). Analisis implementasi sistem keselamatan dan kesehatan kerja (K3) PT Ultrajaya Milk Industri. *Jurnal LOGIC (Logistics & Supply Chain Center)*, 2(1), 27-34.
- Yuliana, R. (2023). Pengaruh tingkat upah dan tingkat pendidikan terhadap produktivitas tenaga kerja (Studi pada sektor manufaktur 33 provinsi di Indonesia). *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(3), 191-199.
- Nurhayati, N. (2023). Studi faktor pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas pekerja pada proyek konstruksi gedung di kota Baubau. *Jurnal Media Inovasi Teknik UNIDAYAN*, 12(1), 16-20.
- Kusuma, B. W., Ferdinand, N., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gema Perkasa Electronic Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(1), 6-9.
- Rico, R., Adawiyah, M., Ushansyah, U., & Ibnor, N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada kantor kecamatan Kapuas Kuala. *Journal on Education*, 5(4), 13228-13242.

- Wahyuni, W. (2024). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor penanggulangan bencana Kabupaten Majene. *Malabi: Jurnal Manajemen Ekonomi*, 5(1), 32-39.
- Devi, N. P. A. O. (2024). Pengaruh kecanggihan teknologi, partisipasi pemakai, pengalaman kerja, kemampuan dan kompensasi terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi pada lembaga perkreditan desa (LPD) Kecamatan Denpasar Timur (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Amrulloh, A., & Nawatmi, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai badan pendapatan daerah Kota Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 3305-3318.
- Shafira, M. A., Simanjuntak, R., & Gultom, P. (2024). Analisis pengaruh kompensasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Lintas Buana Unggul dengan lama kerja sebagai variabel moderating. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 10981-10998.
- Siagian, A. O., Widyastuti, T., Karsono, B., Susanto, P. C., Suaidy, H. M., & Asman, Z. (2023). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan upah terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(1), 112-132.
- Lambi, M. (2023). Pengaruh kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi Papua Barat. *YUME: Journal of Management*, 6(1), 88-97.
- Damayanti, P. (2023). Analisis reward dan kepuasan kerja terhadap komitmen profesi guru di Kecamatan Marabahan Kabupaten Barito Kuala (Doctoral dissertation, STIE Indonesia Banjarmasin).
- Oktafani, R. (2023). Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada UD. Haydan (Studi kasus pada bagian packing) (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang).
- Setiawan, N. N. R. (2023). Pengaruh motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi kasus pada Puskospin Bina Karya Bhakti) (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Ismoyo, F. D. W. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Sumber Rejeki. *Aktualisasi Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 55-72.
- Sanjaya, V., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja non fisik dan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan

(Studi kasus pada koperasi karyawan Cardig International Group). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1).

Lutpiah, R. A., & Syarifuddin, S. (2023). Pengaruh beban kerja, insentif, lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dinas sosial Kabupaten Majalengka. *RELASI: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 12-25.