



PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

Oleh:

Sovia Zahrianti Erika¹

UIN Raden Mas Said Surakarta

Alamat: JL. Pandawa, Pucangan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah (57168).

Korespondensi Penulis: sovия.zahrianti@staff.uinsaid.ac.id.

Abstract. The implementation of a compensation system aims to build loyalty and retain high-quality employees, particularly within Islamic financial institutions. This study was motivated by the fact that the compensation practices applied at Kopsyah BMT Hasanah Ponorogo are considered to have not yet fully met decent work standards. The purpose of this research is to analyze the current compensation practices, assess their alignment with fair labor and feasibility standards, and examine their impact on employee sustainability and retention. This study uses a descriptive qualitative approach through interviews, observation, and documentation. The results show that the compensation system at Kopsyah BMT Hasanah consists of direct financial compensation, indirect financial compensation, and non-financial compensation. However, in terms of financial value as well as work protection, the compensation provided is still not fully considered appropriate or adequate. This misalignment has implications for employee stability, leading to relatively low job security and a noticeably high turnover rate. Therefore, improvements in the compensation structure are necessary to support employee welfare and enhance organizational sustainability.

Keywords: Compensation, Finansial, Employee Turnover.

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

Abstrak. Penerapan sistem kompensasi memiliki tujuan penting, yaitu untuk membangun loyalitas serta mempertahankan karyawan yang berkualitas, khususnya pada lembaga keuangan syariah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya praktik kompensasi di Kopsyah BMT Hasanah Ponorogo yang dinilai belum sepenuhnya memenuhi standar kelayakan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk kompensasi yang diterapkan, menilai kesesuaianya dengan standar kelayakan kerja, serta mengkaji dampaknya terhadap keberlanjutan dan stabilitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan di Kopsyah BMT Hasanah meliputi kompensasi finansial langsung, finansial tidak langsung, serta kompensasi nonfinansial. Namun demikian, dari segi nominal serta perlindungan kerja, kompensasi tersebut masih belum sepenuhnya memenuhi standar kelayakan. Ketidaksesuaian ini berdampak pada rendahnya stabilitas dan kepuasan karyawan, serta berkontribusi pada tingkat turnover yang cukup tinggi. Dengan demikian, perbaikan sistem kompensasi diperlukan agar kesejahteraan karyawan meningkat dan keberlanjutan organisasi dapat lebih terjamin.

Kata Kunci: Kompensasi, Finansial, Turnover Karyawan.

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang mempunyai keterampilan, kompetensi, pengetahuan dan perilaku yang baik dalam bekerja. Karena disamping pemimpin perusahaan yang mempunyai tanggung jawab untuk memajukan perusahaannya, terdapat karyawan yang memegang faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, pemimpin perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dan mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya (Akmal et al., 2018). Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat memberikan manfaat jangka panjang maupun jangka pendek, karena kompensasi berfungsi dan bertujuan sebagai ikatan kerjasama perusahaan dengan karyawan (Shar & Novrianda, 2017). Pemberian kompensasi dapat dipahami sebagai salah satu fungsi utama manajemen sumber daya manusia yang mencakup berbagai

bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu sebagai imbalan atas tugas keorganisasian yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus meminimalisir turnover karyawan di perusahaan (Akmal et al., 2018).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja keras mereka (Sudiantini et al., 2023). Kompensasi bagi perusahaan merupakan unsur pемbiayaan, dilain pihak bagi pekerja kompensasi merupakan sumber penghidupan ekonomi dan disamping itu kompensasi tersebut juga sekaligus merupakan penentu status sosial seseorang didalam masyarakat. Penentuan kompensasi atau balas jasa yang sesuai hendaknya berdasarkan atas hasil usaha perusahaan sebagai prestasi karyawan. Kompensasi tidak selalu diberikan dalam bentuk finansial, tetapi juga dapat diwujudkan dalam bentuk material atau barang. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi dan kinerja karyawan tidak selalu terukur penuh dengan uang, tetapi fasilitas seperti lingkungan kerja dan tunjangan non tunai sering menjadi alternatif efektif untuk memotivasi karyawan dalam bekerja (Kurniawan & Waras, 2024). Penghargaan (*reward*) yang jelas dan sesuai kinerja akan mendorong kompetisi yang adil dan memotivasi karyawan (Jin et al., 2025).

Pada dasarnya kompensasi yang diberikan antara perusahaan satu dengan yang lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen kompensasi tersebut. Meskipun demikian, jenis kompensasi yang diberikan umumnya sama atau tidak jauh berbeda. Menurut Mondy, kompensasi memiliki tiga bentuk, yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial biasanya dalam bentuk gaji, komisi, upah, insentif dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung bisa dari berbagai proteksi seperti asuransi, kompensasi luar jam kerja seperti lembur, dan berdasar fasilitas seperti rumah. Sedangkan kompensasi non finansial biasanya dipengaruhi oleh lingkungan psikologis atau kondisi lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja (Utama, 2020).

Penerapan sistem kompensasi yang tepat merupakan aspek penting bagi setiap organisasi perusahaan, termasuk pada lembaga keuangan syariah seperti Baitul Mal wa al-Tamwil (BMT). Koperasi Syariah BMT Hasanah adalah salah satu lembaga keuangan syariah di Ponorogo yang berfokus pada pelayanan keuangan bagi usaha mikro, kecil dan menengah. Skema pemberian kompensasi oleh BMT Hasanah mencakup beberapa jenis, salah satunya adalah gaji pokok karyawan. Menurut keterangan Manager BMT Hasanah,

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

gaji pokok yang diterima oleh karyawan masih relatif kecil dan belum mencapai Upah Minimum Kabupaten (UMK) Ponorogo, yaitu sebesar Rp 2.402.959.

Ada perbedaan peluang perolehan kompensasi yang diterima oleh karyawan BMT Hasanah. Karyawan bagian pemasaran masih memiliki peluang untuk memperoleh kompensasi tambahan berupa bonus berdasarkan pencapaian target nasabah, tunjangan transportasi dan uang makan. Berbeda dengan karyawan administrasi yang hanya menerima gaji pokok dan tunjangan transportasi sebagai bentuk kompensasi. Selain itu, karyawan BMT Hasanah belum mendapatkan perlindungan baik melalui program asuransi kesehatan ataupun ketenagakerjaan. Kondisi tersebut yang mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara kebijakan kompensasi yang ideal dan telah ditetapkan oleh pemerintah dengan praktik implementasi di lapangan, khususnya di lembaga keuangan syariah.

Ketidakseimbangan dan keterbatasan fasilitas yang diberikan oleh lembaga keuangan syariah berpotensi dapat menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja, meningkatkan turnover karyawan dan berdampak pada efektivitas operasional BMT Hasanah. Penelitian Rahardjo dan Raharja (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sudianti (2023) juga memaparkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga mengatakan bahwa kompensasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang bersifat kompleks dan kuat. Kompensasi yang dirancang dengan efektif terbukti dapat meningkatkan motivasi, loyalitas dan kinerja karyawan (Widodo et al., 2025).

Sebagian besar penelitian tentang kompensasi menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan aspek hubungan kompensasi dengan motivasi, kepuasan maupun kinerja, tetapi belum banyak yang membahas mengenai praktik kompensasi diimplementasikan di lembaga keuangan syariah khususnya pada Baitul Mal wa al Tamwil (BMT). Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk mengisi *gap* tersebut dengan menelaah bagaimana implementasi praktik kompensasi pada Kopsyah BMT Hasanah Ponorogo, sekaligus bertujuan berkontribusi dalam memperkaya literatur

manajemen sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah skala mikro menengah.

KAJIAN TEORITIS

Konsep Kompensasi

Kompensasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai ganti rugi atau imbalan yang diberikan oleh pihak organisasi atau perusahaan kepada karyawannya baik dalam bentuk finansial maupun non finansial (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya, baik dalam bentuk uang, barang atau fasilitas lainnya (Sudaryo, 2018). Sementara Werther dan Davis menjelaskan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi atas peran mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Wibowo, 2013).

Werther dan Davis menjelaskan bahwa terdapat beberapa tujuan dari pemberian kompensasi, yaitu memperoleh karyawan yang sesuai kualifikasi dan kompeten, mempertahankan karyawan untuk meminimalisir turnover serta menjamin keadilan melalui penetapan kompensasi yang transparan (Sinambela, 2016). Selain itu, kompensasi berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi yang dilakukan oleh karyawan. Pengelolaan kompensasi juga sebagai bentuk kepatuhan terhadap hukum yang berlaku serta berperan dalam pengendalian biaya perusahaan, sehingga dapat menekan biaya rekrutmen dan seleksi karyawan (Kasmir, 2016).

Menurut Mondy, kompensasi diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial (Utama, 2020). Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi yang diterima secara langsung oleh karyawan dalam bentuk gaji, komisi, upah insentif dan bonus. Sementara itu, kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kebijakan perusahaan yang berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan (Rivai, 2011). Bentuk kompensasi finansial tidak langsung seperti perlindungan sosial (asuransi, pesangon, dana pensiun dan tunjangan pendidikan), kompensasi di luar jam kerja (lembur, hari libur dan cuti) serta penyediaan fasilitas kerja tertentu (rumah dan kendaraan dinas) (Ajabar, 2020). Adapun

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

kompensasi non finansial berkaitan dengan kepuasan yang telah diterima karyawan dari pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh kondisi psikologis atau lingkungan kerja seperti peluang promosi, pengakuan atas prestasi, serta lingkungan kerja yang kondusif (Utama, 2020).

Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dirancang oleh organisasi atau perusahaan bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Sehingga perusahaan harus merancang sistem kompensasi yang efektif dan efisien. Ada beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan oleh perusahaan, seperti sistem prestasi, sistem waktu dan sistem kontrak atau borongan (Sutrisno, 2010). Pemberian kompensasi melalui sistem prestasi menekankan pada keterkaitan antara besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh hasil kerja karyawan pada periode tertentu.

Sementara sistem waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu atau bulan, sehingga besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan sistem kontrak atau borongan menetapkan kompensasi berdasarkan kualitas, kuantitas dan jangka waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kontrak perjanjian (Badriyah, 2015). Dalam Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, telah diatur bahwa pengusaha dilarang untuk memberikan upah dibawah upah minimum yang ditetapkan (*UU No. 13 Tahun 2003*, n.d.). Hal ini ditegaskan kembali pada Undang Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja Pasal 81 ayat 25 menjelaskan bahwa pengusaha dilarang membayar upah karyawan lebih rendah dari upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah daerah (*UU No. 11 Tahun 2020*, n.d.).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Lokasi penelitian yaitu Koperasi Syariah Baitul Mal wa al Tamwil (Kopsyah BMT) Hasanah Ponorogo. Data yang diambil merupakan data

primer, artinya data langsung diperoleh dari pihak responden sebagai pihak pertama. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Kompensasi Karyawan di Kopsyah BMT Hasanah

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hasanah merupakan lembaga keuangan syariah yang bergerak dibidang keuangan usaha mikro kecil menengah di Kabupaten Ponorogo. Kopsyah BMT Hasanah berfokus pada pelayanan penghimpunan dan penyaluran pembiayaan pada sektor usaha kecil menengah, pedagang pasar tradisional dan usaha rumah tangga (*Visi & Misi BMT Hasanah Jawa Timur*, n.d.). Dalam menjalankan kegiatan operasional tersebut, Kopsyah BMT Hasanah didukung oleh peran karyawan sebagai sumber daya yang berkontribusi pada kelancaran pelayanan terhadap para mitra. Atas kontribusinya, karyawan memperoleh kompensasi sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

Pemberian kompensasi pada karyawan di Kopsyah BMT Hasanah memiliki beberapa klasifikasi, yaitu kompensasi finansial langsung, finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial (Utama, 2020). Kompensasi finansial langsung yang diterapkan adalah gaji pokok, bonus atau *reward* serta tunjangan-tunjangan. Nominal gaji pokok yang diterima berbeda antara karyawan magang dan karyawan tetap. Karyawan magang merupakan karyawan yang bekerja dalam masa *probation* 3 bulan, dengan gaji yang diterima kurang dari satu juta rupiah. Ketika sudah melewati masa *probation*, maka akan diangkat sebagai karyawan tetap dengan gaji lebih dari satu juta rupiah.

Kompensasi dalam bentuk bonus hanya diberikan pada karyawan marketing. Bonus tersebut diberikan berdasarkan pada pencapaian target tertentu, seperti jumlah mitra atau realisasi pembiayaan yang berhasil diperoleh. Sistem bonus tersebut tidak terbatas nominalnya, bahkan sering melebihi gaji pokok yang diterima. Sedangkan pada karyawan administrasi, tidak ada sistem pemberian bonus. Tidak ada target mitra yang harus dicapai, sehingga tidak diadakan sistem bonus bagi karyawan administrasi. Adapun kompensasi finansial tidak langsung yang diterapkan pada BMT Hasanah seperti tunjangan-tunjangan dan cuti. Karyawan BMT Hasanah memperoleh tunjangan transportasi setiap hari kerja.

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

Tunjangan transportasi diberikan kepada semua karyawan, baik karyawan administrasi yang berada di kantor maupun karyawan *marketing* yang bertugas di lapangan. Selain itu, lembaga sudah secara rutin memberikan tunjangan hari raya Idul Fitri setiap tahun kepada karyawannya. Libur hari besar dan cuti diberikan pada karyawan sebagai bentuk kompensasi tambahan. Sedangkan tunjangan ketenagakerjaan atau kesehatan belum diterapkan di BMT Hasanah. Tunjangan ini penting sebagai upaya antisipasi atau respon akan adanya risiko kecelakaan kerja yang mengancam kesehatan dan keselamatan karyawan, khususnya karyawan *marketing* yang memiliki mobilitas tinggi dalam melakukan pekerjaan di lapangan.

Perihal peluang promosi sebagai bentuk kompensasi non finansial, BMT Hasanah memberikan kesempatan bagi setiap karyawan. Karyawan yang telah bekerja lama dan memiliki kinerja baik akan mendapatkan promosi kenaikan jabatan. Promosi karyawan selain didasarkan pada pengalaman atau jangka waktu karyawan bekerja, tetapi juga didasarkan pada kinerja yang dihasilkan. BMT Hasanah juga merespon secara positif berbagai masukan dan ide-ide kreatif para karyawan demi kepentingan dan tujuan bersama yaitu memajukan lembaga.

Kesesuaian Kompensasi dengan Standar Kelayakan Kerja

Kompensasi pada hakikatnya tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan pada perusahaan, tetapi juga mampu menjamin pemenuhan kebutuhan dasar karyawan serta memberikan rasa aman dalam menjalankan pekerjaannya. Berdasarkan praktik kompensasi yang diterapkan di Kopsyah BMT Hasanah, dapat dikatakan bahwa belum memenuhi standar kelayakan kerja. Dilihat dari kelayakan upah, gaji pokok yang diterima karyawan, menunjukkan terdapat keterbatasan dalam upaya pemenuhan kebutuhan hidup secara layak. Meskipun terdapat peningkatan gaji pokok bagi karyawan tetap setelah lolos tahap *probation*, tetapi belum bisa memberikan jaminan pendapatan merata bagi seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa standar kelayakan kerja belum sepenuhnya terpenuhi, khususnya bagi karyawan bagian administrasi yang tidak memiliki peluang untuk memperoleh bonus berbasis kinerja.

Selain dari segi gaji pokok, standar kelayakan kerja juga mencakup perlindungan dan jaminan kerja. Ketiadaan jaminan ketenagakerjaan dan kesehatan mengindikasikan lemahnya aspek perlindungan bagi karyawan. Padahal risiko kerja terutama bagi karyawan bagian *marketing* yang memiliki mobilitas tinggi, menuntut adanya sistem jaminan sebagai bentuk tanggung jawab lembaga terhadap keselamatan dan kesehatan tenaga kerjanya. Ketiadaan jaminan tersebut menempatkan karyawan pada posisi yang rentan dan mengurangi tingkat keamanan kerja. Di sisi lain, adanya tunjangan dasar dan kesempatan pengembangan karir menunjukkan bahwa lembaga telah berupaya memenuhi sebagian aspek kelayakan kerja finansial tidak langsung dan non finansial. Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya mampu menutupi kekurangan pada aspek finansial langsung dan perlindungan jaminan kerja. Ketidakseimbangan antara beban kerja, risiko pekerjaan dan balas jasa yang diterima berpotensi menimbulkan persepsi ketidaklayakan kerja di kalangan karyawan.

Dampak Praktik Kompensasi terhadap Keberlanjutan Karyawan

Praktik kompensasi yang diterapkan di Kopsyah BMT Hasanah berimplikasi langsung pada keberlanjutan karyawan. Hal ini tercemin dari cukup tingginya tingkat pergantian tenaga kerja. Ketidakmampuan kompensasi dalam menjamin kesejahteraan dasar dan rasa aman dalam bekerja mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja lain yang dinilai lebih menjanjikan. Apabila kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab, maka loyalitas karyawan akan cenderung menurun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan, belum sepenuhnya mampu mempertahankan karyawan yang ada. Karena pemberian kompensasi selain sebagai alat balas jasa dan penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap lembaga, juga berfungsi untuk mempertahankan karyawan dan meminimalisir turnover. Tingginya turnover menjadi indikator adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan imbalan yang diberikan lembaga.

Selain faktor gaji yang memengaruhi tingginya turnover, ketiadaan perlindungan ketenagakerjaan turut memperlemah keberlanjutan hubungan kerja. Tanpa adanya jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, karyawan ditempatkan pada posisi rentan terhadap risiko pekerjaan, sehingga komitmen untuk bertahan dalam pekerjaan menjadi rendah. Bahkan dalam jangka panjang, kondisi ini memperkuat pola hubungan kerja

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

bersifat sementara dan tidak berorientasi pada keberlanjutan karier. Tingginya tingkat turnover karyawan juga berdampak pada efektivitas operasional lembaga. Hal ini berpotensi menghambat pelayanan, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan beban biaya operasional dari lembaga. Selain itu, ketidakstabilan sumber daya manusia dapat mengganggu upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang profesional dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kompensasi yang telah diterapkan di Kopsyah BMT Hasanah Ponorogo sudah mencakup dalam tiga bentuk kompensasi, yaitu kompensasi finansial langsung (gaji dan bonus), kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan transportasi dan tunjangan hari raya) serta kompensasi non finansial (pemberian peluang promosi). Pemberian kompensasi dinilai masih belum mencapai standar kelayakan kerja, khususnya dari segi gaji pokok yang masih dibawah UMK Ponorogo serta ketiadaan jaminan kesehatan atau ketenagakerjaan. Kondisi ini menjadi indikator terhadap cukup tingginya tingkat turnover karyawan, yang berdampak pada efektivitas operasional lembaga.

DAFTAR REFERENSI

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish Publisher.
- Akmal, Asdi, & Marhum, S. (2018). ANALISIS KOMPENSASI FINANSIAL TIDAK LANGSUNG TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. PRIMA KARYA MANUNGGAL KABUPATEN PANGKEP. *Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 2. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Gramedia Pustaka.
- Jin, S., Pei, J., Nian, P., Lu, W., & Wu, S. (2025). Pay for individual performance and knowledge sharing: A new explanation based on the nonlinear effect. *Journal of Business Research*, 189, 115161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115161>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Kurniawan, M. F. D., & Waras. (2024, October). *Pengaruh Kompensasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mavindo Damar Sejahtera Surabaya*. JEBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Sosial). <https://jurnal.uwp.ac.id/FEB/index.php/jebs/article/view/467/302>
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Shar, A., & Novrianda, H. (2017). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SELF ESTEEM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Perusahaan Perkebunan di Provinsi Bengkulu). *Management Insight*, 12(2), 118–132.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sudaryo, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi Offset.
- Sudiantini, D., Andini, D. F., Khaerunisa, D. S., Putra, D. L., & Armayani, D. P. (2023). ANALISA MENGENAI PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(6), 1673–1682. <https://doi.org/10.54443/SIBATIK.V2I6.886>

PRAKTIK KOMPENSASI PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH: STUDI IMPLEMENTASI PADA KOPSYAH BMT HASANAH PONOROGO

- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Utama, Z. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar dan Teori* . UNJ Press.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, T., Program, A. Z., Manajemen, S., Ekonomika, F., & Bisnis, D. (2025). Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Teori dan Praktik. *Bookchapter* *Manajemen SDM*, *I*, 667–695. <https://doi.org/10.15294/MSDM.V1I1.385>

Peraturan Perundang-Undangan

- UU No. 11 Tahun 2020. (n.d.). Retrieved December 15, 2025, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/149750/uu-no-11-tahun-2020>
- UU No. 13 Tahun 2003. (n.d.). Retrieved December 15, 2025, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43013>