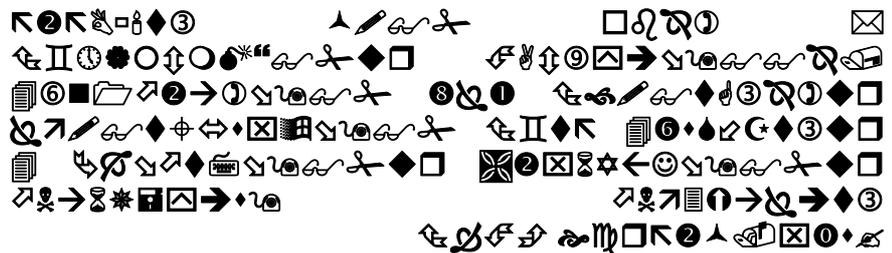


menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”²

Keadilan dengan berbagai istilahnya memang cukup banyak disebut dalam al-Qur’an. Ayat yang paling sering dirujuk adalah surat al-Nahl (16): 90 yang berbunyi:



Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang berbuat keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran agar kamu mendapat pengajaran.”³

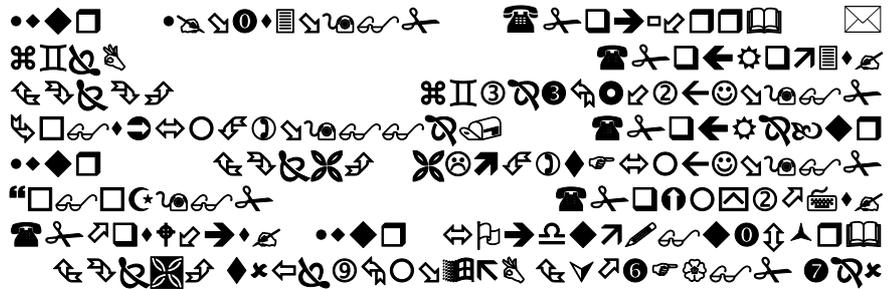
Dalam ayat tersebut adil diekspresikan dalam kata *al-‘adl*. Suruhan untuk berbuat adil ini dirangkaikan dengan suruhan lain, yaitu *ihsan* atau berbuat baik, misalnya menciptakan kesejahteraan hidup. Inilah seruan umum untuk berlaku adil dan berbuat kebaikan.⁴

²Depag RI, *Al-Qur’an Dan Terjemahannya*, Semarang: PT. Kumudasmoro Grafindo, 1994, hlm. 415

³Depag RI, *op.cit.*, hlm. 156

⁴Euis Amalia, *Keadilan Distributif Dalam Ekonomi Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009, hlm. 129

Berbeda lagi dalam QS. Asy Syu'araa' (26) ayat 181-183 terdapat pengertian tentang adil dengan sedikit penjelasan tetapi diekspresikan dengan kata *qist*.



Artinya:

“Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan. Dan timbanglah dengan timbangan yang adil. Janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan berbuat kerusakan.”⁵

Dalam ayat ini pengertian adil digambarkan dalam perilaku seorang pedagang yang menimbang barang untuk pembelinya. Ia menimbang dalam takaran yang benar. Dalam pengertian ini orang adil adalah orang yang jujur dalam arti tidak merugikan hak-hak orang lain. Sehingga keadilan disini berkaitan dengan hak, yaitu bagaimana orang harus bersikap dan berbuat sehubungan dengan orang lain.⁶

Pengertian adil di dalam al-Quran memang di ekspresikan dalam beberapa kata, selain ‘*adl*’ dan *qist*, di antaranya *ahkam*, *qawam*, *amtsal*, *iqtashada*, *shadaqa*, *shiddiq*, dan *barr*. Akan tetapi, dalam al-Qur’an sendiri sangat memperhatikan tentang

⁵Depag RI, *op.cit.*, hlm. 586

⁶Euis Amalia, *op.cit.*, hlm. 130-131

keadilan dengan kata '*adl*' yang disebut sebanyak 14 kali dan *qist* diulang sebanyak 15 kali sebagai kata benda.⁷ Tidak kurang dari seratus ungkapan yang berbeda-beda dalam al-Qur'an mengandung makna keadilan, baik secara langsung seperti ungkapan '*adl*, *qist* dan *mizan*, atau variasi ekspresi tidak langsung.⁸

Keadilan merupakan prinsip dasar dan aspek utama yang harus ditegakkan dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk kehidupan berekonomi. Prinsip ini mengarahkan pada para pelaku keuangan syariah agar dalam melakukan aktivitas ekonominya tidak menimbulkan kerugian (*madharat*).⁹ Keadilan telah dipandang oleh para fuqoha sebagai isi pokok *maqashid asy-syariah*, sehingga mustahil melihat sebuah masyarakat muslim yang tidak menegakkan keadilan di dalamnya.¹⁰

Pada dasarnya Islam juga menganut asas kebebasan. Namun demikian kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan terikat, yaitu kebebasan dengan tetap memegang nilai-nilai keadilan, ketentuan agama dan etika.¹¹ Maka dari itu, Islam melarang adanya transaksi yang mengandung unsur penipuan yang berakibat keuntungan disatu pihak dan kesewenang-wenangan serta penindasan dipihak lain atau bahkan dalam bentuk kezaliman.

⁷ Abdul Manan, *Hukum Ekonomi Syariah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012, hlm 77-79

⁸ M. Umer Chapra, *Islam dan Tantangan Ekonomi*, Jakarta: Gema Insani, 2000, hlm 211

⁹ Kwat Ismanto, *Manajemen Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hlm.29

¹⁰ M. Umer Chapra, *op.cit.*, hlm. 211

¹¹ Kwat ismanto, *op.cit.*, hlm. 29

Hubungan keadilan antar makhluk hidup dengan makhluk hidup lainnya sering disebut hubungan horisontal atau bisa dikatakan keadilan sosial. Menurut Farhad Nomani dan Ali Rahnema dalam tulisan Dawam Raharjo, terdapat dua pandangan mengenai keadilan sosial. Pandangan *pertama* disebutnya sebagai pandangan modernis yang moderat. Keadilan sosial diartikan sebagai penghapusan diskriminasi dan pemberian kesempatan yang sama kepada setiap orang. Konsekuensinya, seseorang akan menerima hasil sesuai dengan kemampuannya. Pandangan *kedua* adalah pandangan radikal yang menghimbau adanya perubahan revolusioner guna membentuk masyarakat tanpa kelas berdasarkan kesamaan yang absolute dalam pendapatan, kekayaan bahkan konsumsi. Aliran moderat percaya bahwa keadilan sosial Islam lebih menyetujui konsep keadilan sebagai kesetaraan (*equity*) daripada persamaan (*equality*). Kesetaraan berarti kewajaran (*fairness*). Perbedaan kemampuan manusia, usaha, kecerdasan, keterampilan, kebiasaan kerja dan kewiraswastaan harus dihargai.¹²

Istilah keadilan tidaklah dapat disamakan dengan suatu persamaan. Menurut Yusuf Qardhawi, keadilan adalah keseimbangan antara berbagai potensi individu, baik moral ataupun

¹² Euis Amalia, *op.cit.*, hlm. 125-126

materil, antara individu dan masyarakat, dan antara masyarakat satu dengan yang lainnya yang berlandaskan pada syariah Islam.¹³

Dawam Rahardjo, mengemukakan bahwa berbuat adil adalah standart minimal bagi perilaku manusia. Kebanyakan dari bersikap adil itu adalah berbuat kebajikan dan beramal sosial, setidak-tidaknya dengan kaum kerabatnya sendiri. Berbarengan dengan itu, orang juga harus mampu menghindarkan diri dari perilaku keji, mungkar dan permusuhan sesama manusia. Dengan demikian, adil adalah nilai-nilai dasar yang berlaku dalam kehidupan sosial dan nilai adil ini merupakan pusat orientasi dalam interaksi manusia. Jika keadilan dilanggar maka akan terjadi ketidak seimbangan dalam pergaulan hidup.¹⁴

Adil juga dapat diartikan dengan tidak *mendhalimi* dan tidak *didhalimi*. Implikasi dari nilai dasar ini dalam bidang ekonomi ialah bahwa kegiatan ekonomi tidak hanya berorientasi pada keuntungan pribadi setinggi-tingginya tanpa menghiraukan bahkan merugikan pihak lain.¹⁵

Jadi, adil adalah nilai-nilai dasar yang harus dilaksanakan agar terpenuhinya hak seseorang dan terjadi keseimbangan antara berbagai kemampuan seorang individu, baik moral maupun

¹³ Gemala Dewi. et al., *Hukum Perikatan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media, 2005, hlm.34

¹⁴ Abdul Manan, *op.cit.*, hlm 77-79

¹⁵ Muhammad Ridwan, *Konstruksi Bank Syariah Indonesia*, Yogyakarta: SM, 2007, hlm.

materil, antara individu dengan masyarakat, atau masyarakat satu dengan masyarakat yang lain dengan berlandaskan syariah Islam.

2.1.2 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka.¹⁶ Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.¹⁷ Lebih jelas lagi menurut Justine T. Sirait bahwa kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.¹⁸

Dalam organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, akan tetapi menjadi suatu hal yang sangat penting bagi organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Akan tetapi, faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Departemen personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi

¹⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009, hlm. 142

¹⁷ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan SumberDaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 2001, hlm. 155

¹⁸ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2006, hlm. 181

diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.¹⁹

Kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja (kinerja), motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka para karyawan akan mendapat kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi jika kompensasi tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting untuk sebuah organisasi. Karena program-program organisasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Sehingga apabila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.²⁰

¹⁹ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm 155

²⁰ Soekidjo Notoadmodjo, *op.ci.*, hlm. 142 - 143

2.1.3 Jenis Kompensasi

Kompensasi dalam pelaksanaannya terdapat dua jenis, yaitu: kompensasi langsung dan tidak langsung. Secara definitif kompensasi langsung adalah upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan prestasi. Artinya kompensasi yang langsung dikaitkan dengan prestasi dan hasil kerja karyawan.²¹ Akan tetapi disini meski terlihat sama upah dan gaji adalah berbeda dalam segi definisinya. Dimana upah adalah pembayaran itu tidak terikat waktu, bisa harian, mingguan, bulanan. Dibayar jika telah berprestasi sedangkan gaji adalah pembayaran tetap tiap bulan, ada atau tidak ada prestasi tetap dibayar.²²

Kompensasi tidak langsung adalah kategori umum dari tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.²³ Kompensasi ini juga sering disebut dengan kompensasi pelengkap, karena memang berfungsi untuk melengkapi kompensasi yang telah diterima oleh karyawan melalui upah dan gaji.

Insentif merupakan bentuk kompensasi yang punya kaitan langsung dengan motivasi (jadi insentif diberikan guna meningkatkan motivasi pegawai). Insentif diberikan untuk mendorong pegawai untuk lebih giat bekerja dan biasanya

²¹Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hlm. 256

²² Justine T. Sirait, *op.cit.*, hlm. 185

²³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *op.cit.*, hlm. 256

diberikan pada pegawai yang mudah diukur prestasi atau produktivitasnya secara satuan, misalnya di dalam bidang industri.²⁴

Semakin berkembangnya organisasi-organisasi, maka kompensasi pelengkap ini tampaknya menjadi suatu keharusan yang diprogramkan oleh setiap organisasi. Alasan-alasan pentingnya pengembangan kompensasi pelengkap antara lain:²⁵

1. Adanya organisasi karyawan yang semakin kritis untuk menuntut hak mereka sebagai pekerja atau karyawan.
2. Persaingan yang semakin ketat diantara para organisasi sehingga untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi menuntut adanya kompensasi pelengkap.
3. Kenaikan biaya hidup sebagai akibat dari perkembangan lingkungan ekonomi akan menuntut adanya pemberian kompensasi pelengkap.
4. Dikeluarkannya peraturan-peraturan atau perundang-undangan oleh pemerintah yang mengatur kesejahteraan buruh atau karyawan akan menuntut organisasi itu menyesuaikan diri.

Bentuk kompensasi pelengkap ini berbeda-beda, demikian pula dengan istilah yang digunakan disetiap organisasi. Misalnya, ada yang menyebutkan program pelayanan, pembayaran di luar gaji/upah, *benefit* (keuntungan) karyawan, dan ada yang menyebutkan pemberian tunjangan, tetapi juga masih tetapnya

²⁴ Justine T. Sirait, *op.cit.*, hlm. 200-201

²⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *op. cit.*, hlm. 149

pemberian gaji/upah meskipun karyawan yang bersangkutan tidak bekerja. Namun demikian, apa pun namanya, dalam pemberian kompensasi pelengkap ini, ada empat kategori, yakni:²⁶

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time off benefits*), dimaksudkan karyawan akan tetap memperoleh kompensasi atau pembayaran, walaupun dalam periode tertentu mereka tidak bekerja. *Time off benefits* ini mencakup:

- 1) Istilah periode makan, dan periode waktu ganti pakaian, tetap memperoleh kompensasi dengan tidak memotong upah/gaji mereka.
- 2) Hari-hari sakit, sehingga karyawan tidak masuk kerja pun tetap memperoleh kompensasi.
- 3) Liburan dan cuti dimana karyawan tidak bekerja, tetap menerima kompensasi.
- 4) Alasan-alasan lain dimana karyawan tidak masuk kerja karena alasan lain, misalnya: ada musibah dalam keluarganya, keperluan-keperluan keluarga yang tidak bisa ditinggalkan tetap menerima kompensasi.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Organisasi yang sudah besar memberikan kompensasi kepada karyawannya dalam bentuk perlindungan asuransi kecelakaan, dan sebagainya. Keuntungan tersebut bermaksud untuk menjamin penghasilan karyawan sebelum dan sesudah pensiun.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 149-150

3. Program-program pelayanan

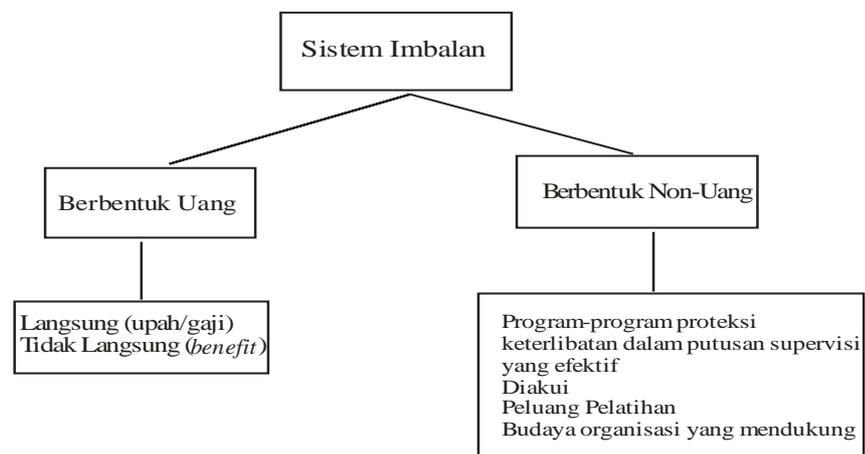
Bersifat pelayanan fasilitas, yang secara normal dilakukan karyawan sendiri atau dengan keluarganya. Seperti, program rekreasi, cafeteria, perumahan, beasiswa pendidikan, pelayanan konseling maupun pemberian bonus.

4. Pembayaran kompensasi berdasarkan peraturan atau hukum yang berlaku.

Misalnya, pemberian kompensasi bagi karyawan yang menderita cacat akibat kerja atau pemberian cuti hamil bagi karyawan wanita.

Selain berupa uang sistem kompensasi juga berupa non-uang, hal tersebut dapat dilihat jelas pada gambar dibawah ini.²⁷

Gambar 2.1



Menurut Cascio, berbagai program proteksi termasuk ke dalam imbalan non-uang sebagai contoh adalah masalah keselamatan kerja (*safety and health*) atau program bantuan bagi

²⁷ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm. 123

pekerja (*employee assistance program*). Selain itu, beberapa cara kerja internal dikategorikan pula sebagai imbalan berbentuk non- uang seperti melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan supervisi yang baik, memberi peluang untuk ikut pelatihan ataupun sekedar perhatian.²⁸

Seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW, apabila beliau bersalaman dengan Anda, maka beliau akan bersalaman dengan erat sambil menatap mata Anda, tersenyum dan beliau tidak akan melepaskan genggamannya sampai Anda sendiri yang melepas genggamannya. Sikap Rasulullah ini sekaligus juga akan memberikan motivasi dan rasa dihargai.²⁹ Tampak di sini peluang yang lebar bagi para manajer untuk memperkenalkan budaya Islami yang terpuji kepada para karyawan sehingga membuat mereka bangga untuk berkerja dengan etos Islam.

2.1.4 Faktor-Faktor Kebijakan Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:³⁰

²⁸ *Ibid.*, hlm. 127

²⁹ *Ibid.*, hlm. 124

³⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *op.cit.*, hlm. 144-145

1. Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan itu dapat berupa keuntungan material maupun non-material. Untuk itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi. Maka dari itu, organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi untuk membayar (*ability to pay*). Organisasi apa pun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya.

3. Kesediaan untuk membayar

Akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja,

mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

5. Organisasi karyawan

Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Bebagai peraturan dan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Di dalam menetapkan kompensasi, yang harus diperhatikan adalah prinsip keadilan, artinya kompensasi harus sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai. Semakin tinggi pengorbanan/ *input* yang diberikan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan oleh pegawai.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi adalah:³¹

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal
2. Kompensasi harus dapat mengikat
3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja

³¹ Justine T. Sirait, *op.cit.*, hlm 187

4. Kompensasi harus adil
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

Menurut Werther dan Davis, seorang manajer dalam menetapkan tingkat upah perlu melalui tahap-tahap sebagai berikut:³²

1. Mengidentifikasi dan mempelajari jabatan-jabatan melalui analisis jabatan (uraian jabatan, uraian kedudukan, dan standart jabatan)
2. Melakukan *internal equity* melalui penilaian jabatan (*job evaluation*, meliputi *job ranking*, *job grading*, *factor comparison*, dan *point system*)
3. Menciptakan gaji dengan *external equity* dengan melakukan survey (*wage and salary surveys* meliputi Departemen Tenaga Kerja, organisasi para majikan, perkumpulan para ahli dan mencari dibuku-buku)
4. Menetapkan remunerasi dengan mempertemukan *internal equity* dan *external equity* melalui *pricing jobs*. *Pricing jobs* ini dapat dilakukan dengan mempertemukan nilai dari penilaian jabatan dengan nilai pasaran tenaga kerja.

Sedangkan Dessler, dalam menentukan imbalan diperlukan lima langkah dalam upaya mewujudkan keadilan.³³

³² *Ibid.*, hlm 187

³³ Jusmaliani, *op. cit.*, hlm. 117

- 1) Melakukan survei upah/ gaji untuk mengetahui apa yang dibayarkan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sejenis, hal ini diperlukan untuk keadilan eksternal.
- 2) Tentukan nilai setiap pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan untuk mendapatkan keadilan internal.
- 3) Kelompokkan pekerjaan yang serupa ke dalam *grade* upah yang sama.
- 4) Hargai setiap *pay-grade* dengan menggunakan kurve upah.
- 5) Tentukan tingkat upah yang akan digunakan perusahaan.

Pada umumnya, pembayaran upah dalam organisasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan “harga” pekerjaan (yang harus melebihi peraturan upah minimum), penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan akhirnya, pembayaran upah kepada karyawan.³⁴

2.1.5 Keadilan dalam Kompensasi

Dalam kompensasi, teori keadilan (*equity theory*) harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan secara logis tentu bukan merupakan kepuasan pegawai. Semestinya pegawai senantiasa mengharapkan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi. Dengan kompensasi yang adil, dapat meningkatkan

³⁴T. hani handoko, *op.cit.*, hlm 162-163

motivasi pegawai. Untuk itulah organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi kinerja pegawainya.³⁵

Untuk menyusun sistem kompensasi yang adil, manajemen perlu menetapkan suatu hubungan yang konsisten dan sistematis diantara tingkat-tingkat remunerasi dasar bagi semua pegawai dalam organisasi. Proses ini disebut dengan evaluasi pegawai (*job evaluation*). Dalam evaluasi pegawai manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para pegawai yang diperlukan: keterampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya untuk prestasi kerja minimum dan untuk menerjemahkan ukuran-ukuran itu dalam satuan rupiah tertentu. Jadi evaluasi pegawai adalah prosedur sistematis untuk menentukan nilai relative pegawai.³⁶

Sistem kompensasi mengaitkan insentif dengan kinerja, sehingga imbalan diberikan pada kinerja dan bukan pada senioritas atau pun jumlah jam kerja. Agar efektif sistem kompensasi harus memberikan empat hal pada karyawan:

- 1) Tingkat imbalan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar.
- 2) Adil diukur pada pasar kerja eksternal.
- 3) Adil dari ukuran organisasi (keadilan internal).
- 4) Pengaturan dengan karyawan menurut kebutuhan mereka.

³⁵ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *op. cit.*, hlm.267

³⁶ *Ibid.*, hlm.257

Perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan kebijaksanaan kompensasinya. Bila seorang karyawan menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor:

1. Ratio kompensasi dengan masukan-masukan (inputs) seseorang yang berupa tenaga, pendidikan, pengalaman, latihan, daya tahan, dan sebagainya
2. Perbandingan ratio tersebut dengan ratio-ratio yang diterima orang-orang lain dengan siapa kontak langsung selalu terjadi.

Keadilan biasanya ada bila seorang karyawan memandang ratio penghasilannya terhadap masukan-masukan adalah seimbang (ekuilibrium), baik secara internal maupun eksternal.³⁷

Eksternal Consistency:

Pengupahan dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Di dalam penentuan upah dan gaji, perusahaan perlu memperhatikan perbandingan upah yang diberikan oleh perusahaan lain untuk suatu jabatan yang sama. Dasar hukum perusahaan membandingkan dengan perusahaan lain adalah guna menciptakan kelayakan dalam menciptakan struktur upah yang adil.

Internal Consistency:

Semakin tinggi jabatan yang dipegang dalam perusahaan, semakin tinggi pula upah yang diterima dan sebaliknya. Untuk jabatan yang

³⁷ T. hani handoko, *op.cit.*, hlm 160-161

sama, pegawai yang satu harus mendapatkan upah yang sama dengan pegawai lainnya.³⁸

Pemberian kompensasi yang adil setidaknya dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu keadilan individual, keadilan internal, dan keadilan eksternal.³⁹

1. Keadilan Individual

Keadilan individual dapat dijelaskan melalui teori keadilan (*equity theory*) yang dikemukakan oleh J. Stacey Adams. Teori yang cukup dikenal dalam ilmu manajemen ini mengatakan bahwa individu akan membandingkan *input* dan *outcome* pekerjaannya dengan *input* dan *outcome* pekerjaan individu lainnya, kemudian ia akan bereaksi untuk menghilangkan setiap ketidakadilan yang dirasakannya.

Dimana *input* disini dapat berupa jam kerja, keterampilan, kecerdasan, kemampuan, pendidikan; sedangkan *outcome* lebih sering diukur dengan gaji dan fasilitas yang diperoleh. Individu karyawan kemudian membandingkan antara *input* yang ia berikan dan *outcome* yang ia peroleh seperti dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

Persepsi Adil dan Tidak Adil dari Pandangan Individu
(terhadap apa yang diterimanya dari pekerjaan)

³⁸ Justine T. Sirait, *op.cit.*, hlm. 186-187

³⁹ Jusmliani, *op.cit.*, hlm. 118-120

Perbandingan Rasio	Persepsi
$O/I_a < O/I_b$	Ketidakadilan karena menerima imbalan lebih rendah
$O/I_a = O/I_b$	Adil
$O/I_a > O/I_b$	Ketidakadilan karena menerima lebih banyak

Keterangan:

O adalah *outcome* dan I adalah *input*, a dan b individu a (yang dilihat persepsinya) dan individu b (individu pembanding)

O/I_a adalah rasio antara *outcome* yang diterima a dengan *input* yang diberikannya

O/I_b adalah rasio antara *outcome* yang diterima b dengan *input* yang diberikannya

Karyawan akan membandingkan dirinya dengan teman, tetangga dan rekan sekerja dalam organisasi yang sama atau dengan pekerjaannya sendiri di masa lalu. Lebih rincinya ada 4 jenis pembanding dalam hal ini adalah;

1. Pengalaman masa lalu

Misalkan, individu A pernah bekerja pada posisi yang berbeda dalam organisasinya yang sekarang.

2. Pengalaman kerjanya dalam situasi/posisi di luar organisasinya yang sekarang.
3. Membandingkan dengan individu atau kelompok individu lain dalam organisasi yang sama.
4. Membandingkan dengan individu atau kelompok individu lainnya dalam organisasi yang berbeda.

Berdasarkan teori keadilan ini, jika individu karyawan merasa diperlakukan tidak adil ($O/I_a \neq O/I_b$) ia akan bereaksi dengan salah satu dari enam cara, yaitu pertama; ia akan merubah *input*, misalnya ia tidak bekerja secara optimal. Kedua, ia akan merubah *outcome*, misalnya karyawan yang mendapat upah per unit akan menurunkan kualitas produk dan bekerja asal cepat supaya jumlah *outcome*-nya banyak. Ketiga, ia akan mengubah persepsi terhadap dirinya sendiri. Keempat, ia akan mengubah persepsinya terhadap orang lain. Kelima, ia akan mengganti pembanding dan terakhir ia akan berhenti dari pekerjaannya.

2. Keadilan Eksternal

Keadilan Eksternal (*external equity*) diartikan sebagai tarif-tarif upah/gaji yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku bagi pegawai-pegawai yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal ini membandingkan pegawai yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat dibandingkan. Dengan syarat bahwa dua kondisi harus dipenuhi untuk membandingkan:

1) pegawai yang dibandingkan harus sama atau serupa, 2) organisasi yang disurvei sebaiknya serupa baik dalam hal ukuran, misi maupun sektor-sektornya.⁴⁰

Dengan begitu akan memunculkan kompetisi antara organisasi satu dengan yang lain. Dimana kompetisi dalam pasar produk menentukan batas atas dari biaya buruh dan imbalan. Sedangkan kompetisi dalam pasar tenaga kerja memerlukan pengetahuan tentang apa yang dibayarkan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sejenis.

Sebelum menentukan tingkat upah perusahaan maupun organisasi, perlu mempelajari aturan yang ditetapkan pemerintah, baik lokal maupun nasional tentang tingkat upah, lembur dan jam kerja.

Menentukan berapa upah yang diberikan harus dilakukan dengan cermat. Memberi upah diatas harga pasar akan mampu menarik dan menahan tenaga-tenaga terbaik, yang berarti mereka akan bekerja dengan efektif dan produktif, namun tentunya biaya akan relatif tinggi. Biaya yang relatif tinggi ini harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.⁴¹

3. Keadilan Internal

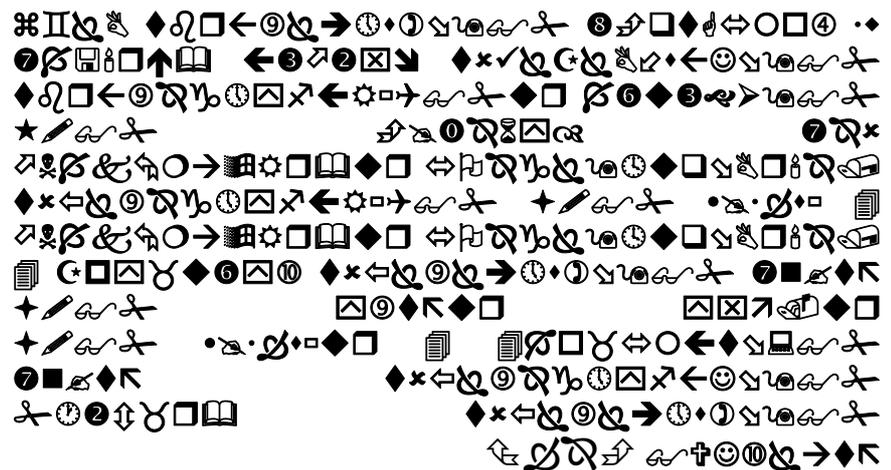
Keadilan adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa individual dalam sebuah sistem kepegawaian dengan hasil-hasil yang dicapai oleh para pegawai. Menurut Henry

⁴⁰ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *op. cit.*, hlm. 268

⁴¹ Jusmaliani, *op.cit.*, hlm. 121

Simanora, masukan pegawai meliputi: pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya dan waktu kerja. Sedang keluaran atau hasil-hasil meliputi antara lain: gaji, tunjangan-tunjangan, pengakuan, dan imbalan lainnya.⁴²

Islam mengakui bahwa apa yang diterima seseorang tidak mungkin sama dengan apa yang diterima orang lain karena perbedaan dalam kemampuan, dalam pekerjaan, dalam jabatan, dalam tanggung jawab, dan lain sebagainya. Seperti yang tercermin dalam Qs. An-Nisa': 95



Artinya:

“Tidaklah sama antara mukmin yang duduk (yang tidak turut berperang) yang tidak mempunyai uzur dengan orang-orang yang berjihad di jalan Allah dengan harta mereka dan jiwanya. Allah melebihkan orang-orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk satu derajat. Kepada masing-masing mereka Allah menjanjikan pahala yang baik (surga) dan Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang yang duduk dengan pahala yang besar.”⁴³

⁴²Ambar Teguh dan Rosidah , *op.cit.*, hlm. 268

⁴³Depag RI, *op.cit.*, hlm. 136

Dari sini terlihat jelas bahwa Islam lebih condong pada merit sistem, lebih banyak jasa yang diberikan harus lebih besar pula kontribusi yang diterima.

Keadilan internal berarti tingkat gaji yang patut atau pantas dengan nilai pegawai internal bagi suatu organisasi. Jadi keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah sistem kepegawaian dalam suatu organisasi, nilai ekonomi dari hasil yang dicapai oleh pegawai atau status sosialnya; seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya dalam hirarkhi organisasi.⁴⁴

Pada umumnya pemberian kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi lembaga. Adapun keuntungan yang diperoleh suatu lembaga dengan menerapkan pemberian kompensasi yang adil bagi seluruh karyawannya sebagai berikut:⁴⁵

1. Memberikan rasa keadilan
2. Memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas
3. Mempertahankan karyawan
4. Menghargai karyawan
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan pemerintah

⁴⁴ Ambar Teguh dan Rosidah , *op. cit.*, 268

⁴⁵Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007, hlm. 157-158

Agar pemberian kompensasi yang adil dan wajar sesuai dengan tujuan perusahaan dapat tercapai maka harus dirancang dan dibuat berdasarkan:⁴⁶

1. Pendidikan dan pengalaman

Artinya setiap jenjang pendidikan akan memperoleh kompensasi yang berbeda. Demikian pula dengan pengalaman kerja yang diperolehnya, semakin lama mereka bekerja maka menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi.

2. Prestasi kerja

Dalam hal ini dapat dilihat dari berbagai cara, misalnya produktivitas, disiplin kerja, tanggung jawab serta loyalitas terhadap perusahaan.

3. Beban kerja

Setiap pekerjaan memiliki beban pekerjaan tersendiri. Dalam hal ini pemberian kompensasi seseorang terkadang diukur dari beban pekerjaan yang ditanggungnya. Beban pekerjaan ini termasuk resiko pekerjaan yang akan dihadapinya.

4. Dan pertimbangan lainnya

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja mencerminkan sebuah proses manajemen yang berlangsung terus-menerus antara manajer dengan anggota staf.

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 159

Agar dapat dihindari hasil kerja yang buruk maka komunikasi dua arah sangat diperlukan.

Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sementara itu, Stoner dan Freeman mengemukakan, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil.⁴⁷

Menurut Robbins, mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi dari kemampuan dan motivasi. Jika diformulasikan:⁴⁸



Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun lembaga.

L.W Rue dan L.L Byars mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*) atau merupakan tingkat pencapaian tujuan

⁴⁷ Husain Usman, *MANAJEMEN; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hlm. 456

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 457

organisasi. Sedangkan Roger Belows mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu penilaian periodik atas nilai seseorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/ menilai prestasi kerjanya⁴⁹. Artinya bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja dari bawahan yang dapat dinilai oleh seorang atasan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.⁵⁰

2.2.2 Faktor-Faktor Penentu Kinerja

Seorang manajer dalam memberikan remunerasi harus memperhatikan kinerja dari karyawan. Kinerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif juga pada suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Umar, variabel kinerja terdiri dari beberapa unsure, yaitu: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang kerja, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu. Oleh karena itu, kinerja berkaitan dengan produktivitas, efisiensi dan efektivitas organisasi.⁵¹

⁴⁹ Syarif Makmur, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, hlm.199

⁵⁰Soekidjo Notoatmodjo, *op.cit.*, hlm. 124

⁵¹ Syarif Makmur, *op.cit.*, hlm. 199

1. Produktivitas

Produktivitas menyangkut hasil akhir dari proses-proses dalam produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas kerja. Efisiensi diukur dengan rasio *output* dan *input* atau bisa dikatakan bahwa untuk mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.

Pada produktivitas seorang karyawan harus mempunyai faktor penunjang dalam hal pekerjaannya. Sehingga nantinya akan mampu memproduksi dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Ambar Teguh terdapat faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain:⁵² **Knowledge**, dimana pengetahuan disini lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Karena dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Skills, berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pegawai-pegawai yang bersifat teknis, seperti ketrampilan komputer, ketrampilan bengkel, dan lain-lain. **Abilities** atau kemampuan, konsep ini jauh lebih luas lagi dimana antara pengetahuan dan ketrampilan merupakan faktor utama dalam membentuk kemampuan. Apabila seorang karyawan

⁵² Ambar Teguh dan Rosidah, *op.cit*, hlm. 248

mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

Attitude dan behaviors, antara keduanya mempunyai hubungan yang erat. Dimana *attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan ini memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya adalah jika kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

2. Efisiensi

Adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Karyawan harus bisa memberikan kinerja tertentu dengan masukan yang sesedikit mungkin. Sehingga seseorang akan mencapai keluaran yang lebih tinggi (produktivitas, hasil, *performance*) dibanding dengan masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, mesin, biaya dan waktu) yang digunakan. Dengan demikian suatu organisasi bisa mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya.

3. Efektivitas

Tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian sebuah misi harus sesuai

dengan visi dari organisasi tersebut. Bagaimana seorang karyawan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan maksimal.

Jadi, efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut ahli manajemen Peter Drucker, efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right thing*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).⁵³

Pada dasarnya sebuah kinerja yang baik tetap harus ada sinkronisasi atau keterkaitan antara karyawan dengan seorang manajer. Dimana seorang manajer harus mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan. Begitu pun sebaliknya, karyawan harus mampu memberikan jasa atau kontribusinya dalam bekerja dengan maksimal. Sehingga antara manajer dan karyawan dapat sinergi, pada akhirnya mampu mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3 Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan

⁵³ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA:2003, hlm.

pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik).⁵⁴

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.⁵⁵

Penilaian kinerja dapat meningkatkan kerja seorang karyawan. Penilaian tidak hanya meliputi aspek kelemahan dan kelebihan karyawan saja. Akan tetapi lebih luas lagi yaitu membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:⁵⁶

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- 5) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

⁵⁴ Ambar Teguh dan Rosidah, *op.cit.*, hlm 275

⁵⁵ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 135

⁵⁶ Ambar Teguh dan Rosidah, *op. cit.*, hlm 277-278

2.3 Penelitian Terdahulu

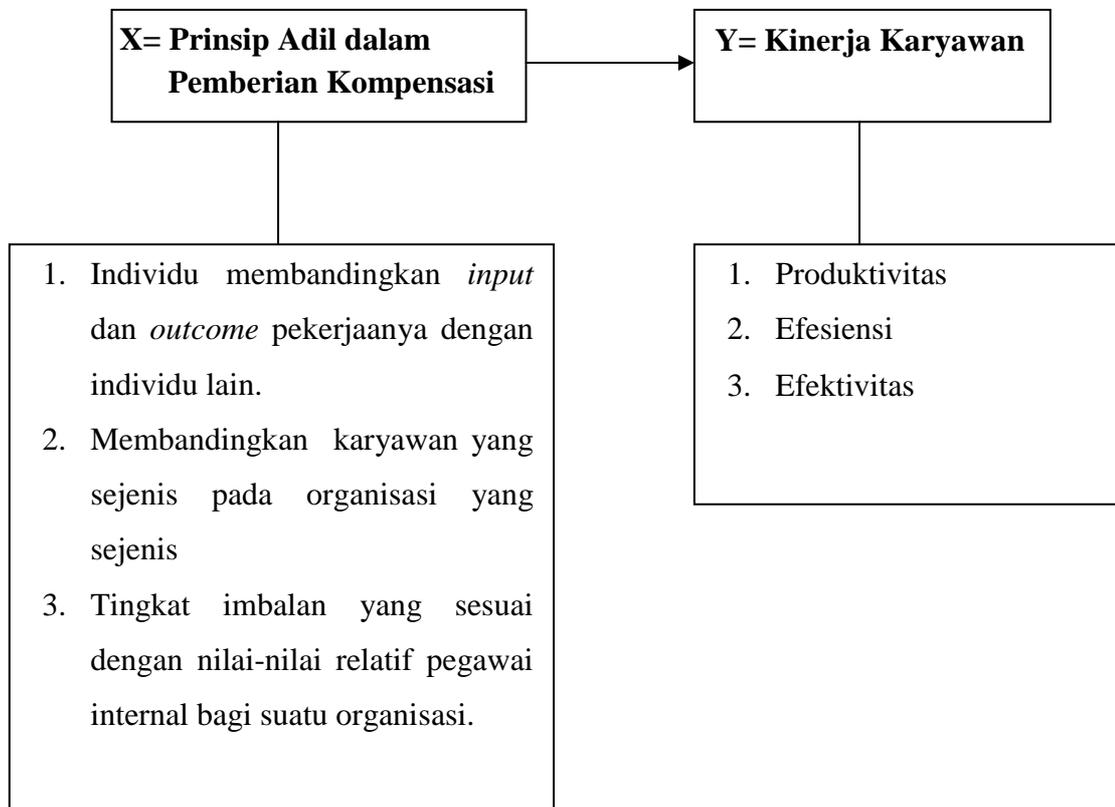
Dalam penelitian Habib Masruri (2011) yang lebih memfokuskan penelitiannya dalam hal upah. Dalam skripsinya "*Pengaruh Sistem Pemberian Upah Islami Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan*" memberikan hasilnya bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh sistem upah islami. Sebesar 23,3 % variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel sistem pemberian upah islami. Hal tersebut berindikasi bahwa sistem upah islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

2.4 Kerangka Berfikir

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah. Bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2

Kerangka Berfikir



2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna. Dalam penggunaannya hipotesis, penelitian menjadi jelas arah pengujiannya dengan kata lain hipotesis membimbing peneliti dalam melaksanakan penelitian di lapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data.⁵⁷

⁵⁷ H. M Burhan Bungin, “*Metodologi Penelitian Kuantitatif*”, Jakarta: Prenada Media, 2005, hlm. 75

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dan signifikan antara penerapan prinsip adil dalam pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera di kantor cabang utama Semarang.