

BAB II

KONSEP UMUM MANAJEMEN SYARIAH DAN KOMPENSASI

A. Manajemen Syariah

1. Pengertian Manajemen syariah

Secara harfiah, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage*, yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola¹. Menurut kamus besar bahasa Indonesia manajemen berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran².

Menurut James A.F Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan berpendapat bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴

¹John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia, 1996, h. 372.

²Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka Pusat Bahasa dan Pendidikan Nasional, 2005, h. 624.

³T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003, h. 8.

⁴Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007, h. 2.

Sedangkan Syariah berasal dari kata *syara'a* (شَرَعَ)⁵ yang berarti undang-undang. Menurut Drs. Ahsin W. Al-Hafidz syariah berarti peraturan atau undang-undang. Adapun yang dimaksud adalah hukum-hukum (peraturan) atau undang-undang yang ditentukan Allah untuk hamba-Nya, sebagaimana terkandung dalam kitab Al-Quran dan diterangkan oleh Rasulullah SAW.⁶

Manajemen merupakan bagian dari syariat Islam. Dalam Islam, umatnya dianjurkan untuk senantiasa melakukan sesuatu pekerjaan secara teratur. Dalam perkembangan ilmu pengetahuan modern, pekerjaan mengelola sesuatu secara teratur itu merupakan bagian dari ilmu dan praktik manajemen.

Islam merupakan agama yang sempurna, dan begitu halnya Islam menganjurkan kepada pemeluknya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan sempurna. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna maka pekerjaan tersebut haruslah dilakukan dengan rapi, benar, tertib, dan teratur. Begitu juga dengan arah dan tujuan dari pekerjaan tersebut harus jelas, landasannya harus mantap, cara-cara untuk mencapainya juga harus jelas dan transparan. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam Islam. Jika seseorang sudah melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan apa yang disyariatkan oleh Islam,

⁵Mahmud Yunus, *Kamus Arab-Indonesia*, Jakarta: Hidakarya Agung, 1989, h. 195

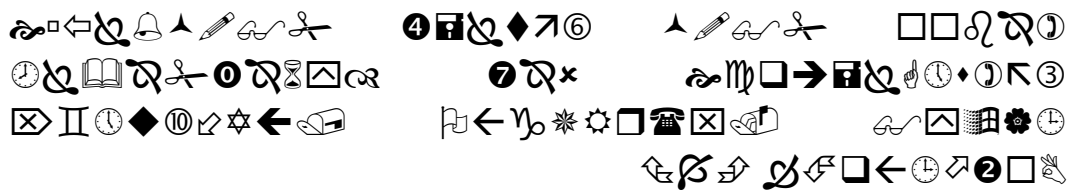
⁶Ahsin W. Al-Hafidz, *Kamus Ilmu Al-Qur'an*, Jakarta: AMZAH, 2006, h. 275

maka orang tersebut dapat dikatakan sudah melakukan suatu pekerjaan dengan berdasarkan manajemen syariah.⁷

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen syariah adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid. Setiap kegiatan dalam manajemen syariah, diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi.

2. Landasan Manajemen Syariah

Landasan manajemen syariah, diantaranya adalah firman Allah SWT dalam surat ash-shaf ayat 4 yang berbunyi:



Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh".⁸ (Q.S. Ash-Shaf:4).

Suatu bangunan kokoh karena adanya sinergi satu sama lainnya. Begitu juga halnya dalam suatu organisasi, jika satu sama lainnya saling bekerjasama, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika dikelola atau di *manage* dengan baik pula. Pada dasarnya organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.

⁷Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Op.Cit.*, h. 2.

⁸Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: CV Penerbit Jumanatul 'Ali-Art (J-ART), 2005, h. 552.

3. Fungsi Manajemen Syariah⁹

a. Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen, aspek perencanaan merupakan hal yang penting dan mesti dilakukan. Bahkan Allah SWT menyatakan dirinya sendiri bahwa Allah maha pembuat rencana.



Artinya: "Dan Akupun membuat rencana (pula) dengan sebenarnya."¹⁰ (QS. Al-Thariq: 16)

Merencanakan bukanlah persoalan yang sederhana, mudah dan seadanya. Merencanakan berarti mendesain, memikirkan, menimbang, memutuskan, dan menentukan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan pengorganisasian berhubungan dengan kegiatan *Job description* (pembagian pekerjaan), pembagian tugas dan wewenang, pendelegasian kekuasaan dalam organisasi, sehingga rencana yang dibuat dapat dilaksanakan dengan baik. Sesungguhnya, Allah SWT mencintai orang-orang yang bekerja secara teratur dan tertib sesuai dengan posisinya masing-masing seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an Surat Ash-Shaff ayat 4 yang telah dijelaskan sebelumnya.

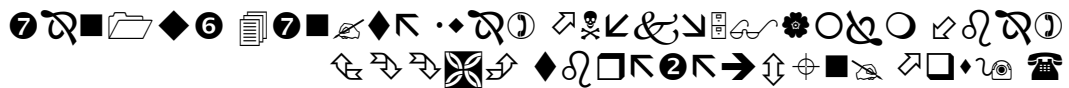
c. Pengendalian atau Pengawasan (*Controlling*)

Dalam organisasi, pengendalian atau pengawasan merupakan kegiatan evaluasi terhadap pelaksanaan dari rencana kegiatan yang telah dibuat. Hal ini dilakukan agar tujuan dan sasaran organisasi yang

⁹ *Ibid.*, h. 216-220

¹⁰ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 592.

ditetapkan dapat dicapai dan tidak menyimpang dari tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan ini merupakan penilaian terhadap semua rencana yang telah dibuat, apakah berhasil atau gagal.

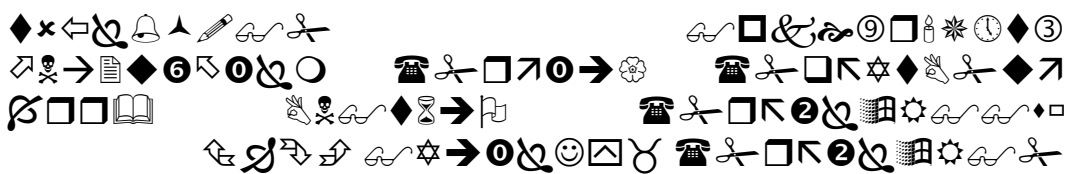


Artinya: "Perhitungan (amal perbuatan) mereka tidak lain hanyalah kepada Tuhanku, kalau kamu menyadari."¹¹(QS. Ash-Syu'ara: 113)

Ayat di atas memiliki pesan kuat bahwa kita harus senantiasa mengevaluasi terhadap rencana dan perbuatan yang kita lakukan.

d. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan dilakukan agar pembagian tugas yang telah ditentukan dapat dilaksanakan dengan baik. Bagaimana seorang leader atau manajer dalam memberikan pengarahannya, telah dicontohkan oleh Allah SWT dalam Al-Quran Surat An-Nisa', yakni ketika orang mukmin bersama Rosulullah SAW diperintahkan untuk bersiap siaga, berkelompok-kelompok atau maju bersama-sama dalam medan pertempuran.



Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!"¹²(QS. An-Nisa':71)

¹¹Ibid., h. 373.

¹²Ibid., h. 90.

4. Prinsip Manajemen Syariah

Selama ini pemahaman sebagian besar masyarakat muslim Indonesia mengenai konsep syariah masih terbatas hanya pada kegiatan ibadah-ibadah rutin saja, seperti shalat, puasa, haji dan lain sebagainya. Padahal konsep syariah meliputi semua aspek kehidupan, mulai dari aspek ekonomi, sosial, politik, budaya dan sebagainya. Ekonomi Islam juga tidak hanya sebatas pada perbankan syariah saja, namun mencakup berbagai ruang lingkup perekonomian yang mendasarkan pada pengetahuan dan nilai-nilai syariah Islam, diantaranya adalah pengetahuan mengenai ilmu manajemen.¹³

Untuk dapat disebut sebagai manajemen Islami atau manajemen syariah, suatu manajemen harus memenuhi empat hal, yaitu:¹⁴

pertama, manajemen Islami harus didasari nilai-nilai dan akhlak Islami. Suatu bisnis atau usaha bisa saja menggunakan label-label Islam dalam operasionalnya, namun jika nilai nilai dan akhlak Islam dalam berbisnis ditinggalkan, maka tidak dapat dikatakan Islami.

Kedua, kompensasi ekonomis dan penekanan terpenuhinya kebutuhan dasar pekerja. Jika suatu perusahaan memanipulasi semangat jihad seorang pekerja dengan menahan haknya, kemudian menghiburnya dengan imin-iming pahala yang besar, maka hal tersebut merupakan suatu kezaliman. Sebab, urusan pahala adalah urusan Allah, yakni Allah yang mengatur. Sedangkan urusan kompensasi ekonomis merupakan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

¹³ Adiwarmanto Karim, *Ekonomi Islam Suatu Kajian Kontemporer*, Jakarta:Gema Insani Press, 2001, h. 170.

¹⁴ *Ibid.*, h. 171.

Ketiga, faktor kemanusiaan dan spiritual sama pentingnya dengan kompensasi ekonomis. Pekerja diperlakukan dengan hormat dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Tingkat partisipatif pekerja tergantung pada intelektual dan kematangan psikologisnya. Bila hak-hak ekonomisnya tidak ditahan, pekerja dengan semangat jihad akan mau dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Keempat, sistem dan struktur organisasi sama pentingnya. Kedekatan atasan dan bawahan dalam *ukhuwah islamiyah*, tidak berarti menghilangkan otoritas formal dan ketaatan pada atasan.

Hubungan yang baik antara manajer dan karyawan mutlak dibutuhkan dalam sebuah organisasi, sebab melalui hubungan yang baik itulah sang manajer akan dengan mudah memberikan suri tauladan atau contoh yang baik kepada karyawannya.

B. Konsep Umum Tentang kompensasi

1. Definisi kompensasi

Secara harfiah kata kompensasi berasal dari kata *compensation*¹⁵, dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai bayaran atau upah. Menurut kamus besar bahasa Indonesia kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau koperasi.¹⁶

¹⁵John M. Echols dan Hasan Shadili, *Op.Cit.*, h. 136.

¹⁶Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Op.Cit.*, 584.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian 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

Kompensasi juga dapat dipahami sebagai keseluruhan bentuk pembayaran kepada karyawan yang bersifat finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dapat berupa gaji atau upah, tunjangan-tunjangan, bonus, pembagian laba perusahaan, atau hadiah. Adapun kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan yang menantang, tugas-tugas yang menarik, peluang mendapatkan promosi, serta lingkungan kerja yang nyaman, serta rekan kerja yang menyenangkan.¹⁹

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 diberikan

¹⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009, h. 142

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

¹⁹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widyayakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta : Gema Insani, 2002, h. 208.

secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.²⁰ Kompensasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain.²¹

Sebelum menentukan tingkat kompensasi (upah/gaji), perlu mempelajari aturan yang ditetapkan pemerintah, baik lokal maupun nasional tentang tingkat upah, lembur dan jam kerja. Sebagai contoh, di Indonesia aturan yang harus ditaati adalah Upah Minimum Propinsi. Acuan yang sampai saat ini masih digunakan adalah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang terdiri dari 18 bab. Menentukan berapa upah yang diberikan harus dilakukan dengan cermat. Memberi kompensasi atau upah di atas 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 ini harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.²²

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi juga sering disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk

²⁰ T. Hani handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001, h.155.

²¹ Robert L. Malthis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 419.

²² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011, h. 121

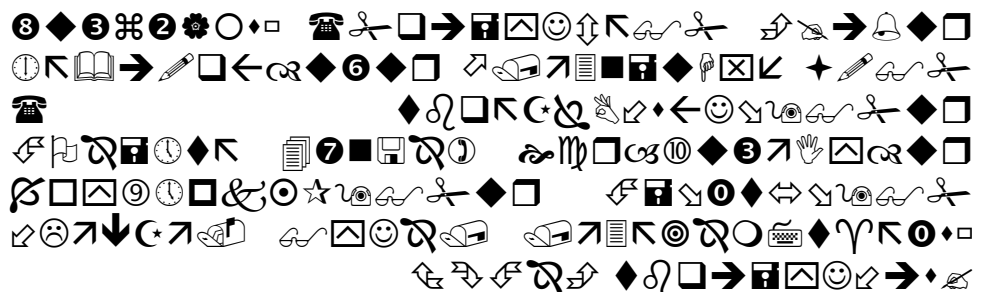
penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi²³.

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.²⁴

Dari pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa baik berupa finansial maupun non finansial yang diterima oleh karyawan.

2. Landasan Kompensasi dalam Islam

Pengertian kompensasi atau upah ditegaskan dalam Al Qur'an sebagai berikut :



²³Mutiara S. Panggabeh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghallia Indonesia, 2002, h. 84.

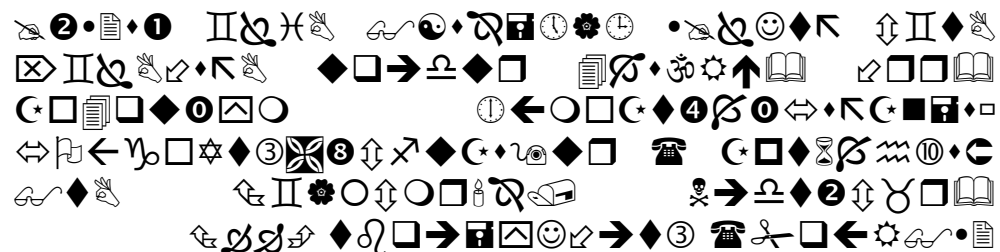
²⁴SoekidjoNotoadmodjo, *Op.Cit.*, h. 142 - 143

*Artinya: "Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*²⁵ (QS. At-Taubah: 105)

Dalam menafsirkan surat At-Taubah: 105 diatas Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sebagai berikut:

*"Bekerjalah kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk dirimu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu"*²⁶

Tafsir dalam keterangan diatas adalah menilai dan memberi ganjaran terhadap amal-amal itu. Sebutan lain dari ganjaran adalah imbalan atau upah atau *compensation* (kompensasi).²⁷



*Artinya: "Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya Kami akan memberikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari pada apa yang telah mereka kerjakan."*²⁸ (QS. An Nahl : 97)

²⁵ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 204.

²⁶ Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran*, Jakarta: Lentera hati, 2002, h. 670.

²⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Sistem Penggajian Islami*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2008, h. 25.

²⁸ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 279.

Dalam menafsirkan Surat An-Nahl 97 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya tafsir Al-Misbah sebagai berikut:

*“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, apapun jenis kelaminnya, baik laki-laki maupun perempuan, dalam keadaan beriman yakni amal yang dilakukannya lahir atas dorongan keimanan yang shahih maka sesungguhnya pasti akan kami berikan kepadanya masing-masing kehidupan yang baik di dunia ini dan sesungguhnya akan kami berikan balasan kepada mereka semua di dunia dan di akhirat dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang telah mereka kerjakan”.*²⁹

Tafsir dari balasan dalam keterangan diatas adalah balasan di dunia dan di akhirat. Ayat ini menegaskan bahwa balasan atau imbalan bagi mereka yang beramal saleh adalah imbalan di dunia dan imbalan di akhirat.

Amal menurut Muhammad Abduh sebagaimana dikutip oleh Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung merupakan segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok, dan manusia secara keseluruhan. Sementara menurut Syeikh Az-Zamakhsari, amal saleh adalah segala perbuatan yang sesuai dengan dalil akal, Al-Quran atau sunnah Nabi Muhammad SAW.³⁰

Menurut definisi Muhammad Abduh dan Zamakhsari di atas maka seseorang yang bekerja pada suatu badan usaha (perusahaan) dapat dikategorikan sebagai amal saleh, dengan syarat perusahaannya tidak memproduksi atau menjual atau mengusahakan barang-barang yang haram. Dengan demikian maka seorang karyawan yang bekerja dengan benar, maka

²⁹ Quraisy Shihab, *Op.Cit.*,h. 342.

³⁰ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Op.Cit.*, h. 26.

akan menerima dua imbalan, yaitu imbalan di dunia dan imbalan di akhirat.³¹

Lebih ditekankan lagi bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima pahala atau balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi imbalan atau kompensasi dalam Islam jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal yang menarik dari ayat ini adalah balasan Allah atau kompensasi dari Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik atau rizki yang halal) dan balasan atau kompensasi di akhirat (dalam bentuk pahala).

Semua itu memperkuat kenyataan bahwa kebahagiaan terletak pada sesuatu yang lain bukan pada limpahan kekayaan, tumpukan harta, dan simpanan milyaran uang. Sesuatu yang lain itu adalah iman yang benar dan amal saleh. Kedua hal inilah yang akan memunculkan kebahagiaan yang hakiki dan kehidupan yang baik sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Allah SWT dalam firmanNya di atas.

Dari ayat-ayat Al-Qur'an di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk materi di dunia dan dalam bentuk pahala di akhirat kelak.

3. Tujuan pemberian kompensasi³²

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. T.

³¹*Ibid.*,

³² T. Hani handoko, *Op.Cit.*, h. 156

Hani Handoko berpendapat tentang tujuan-tujuan pemberian kompensasi, antara lain:

a. Memperoleh tenaga kerja yang berkualitas

Kompensasi perlu diterapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat imbalan yang diberikan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

b. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

c. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lain yang dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*under pay*) dan lebih (*over pay*) kepada karyawan.

f. Memenuhi peraturan-peraturan pemerintah

Program kompensasi yang baik memperhatikan dan memenuhi peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan. Tujuan diberikannya kompensasi ini, supaya karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin dan mendapatkan timbal balik yang sesuai dari perusahaan. Selain itu, karyawan juga akan merasa lebih betah bekerja diperusahaan tersebut.

4. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan terbagi dalam dua bentuk yaitu:³³

a. Kompensasi yang bersifat finansial

Kompensasi finansial merupakan sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi.³⁴ Kompensasi yang bersifat finansial diantaranya adalah:

1) Kompensasi langsung yang terdiri dari:

a) Bayaran pokok yang terdiri dari gaji dan upah

³³Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BP. SIE YKPN, 1997, h. 444.

³⁴Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, h. 16.

- b) Bayaran prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran dari kinerja karyawan.
- c) Bayaran insentif yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan.

2) Kompensasi tidak langsung terdiri dari:

- a) Program-program proteksi yang terdiri dari asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, dan pensiun.
- b) Bayaran di luar jam kerja seperti liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil.
- c) Fasilitas, misalnya ruang kantor yang nyaman, tempat parkir khusus, dan lain-lain.

b. Kompensasi non finansial

- 1) Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompensasi ini berupa pemberian tugas-tugas yang menarik, tanggung jawab, rasa pencapaian, pengakuan, dan tantangan.
- 2) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan. Kompensasi ini meliputi kebijakan-kebijakan yang sehat, rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman.

5. Sistem Kompensasi³⁵

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

³⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar, Kunci, dan Keberhasilan*, Jakarta: CV Haji Masagung, 1994, h. 140.

b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

6. Metode Kompensasi³⁶

Metode kompensasi diantaranya yaitu:

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir sebagai standarnya.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode dalam menetapkan gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, pendidikan informal, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan pertimbangan lainnya. Masalah kompensasi bukanlah masalah sederhana, tetapi cukup

³⁶*Ibid.*, h. 123.

kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai pedoman atau prinsip yang khusus dalam pemberian kompensasi agar kepentingan karyawan dalam perusahaan sama-sama terjamin, dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan pada perusahaan harus meningkatkan harkat dan martabat karyawan sebagai insan yang terhormat dan kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan prestasi kerja karyawan.

7. Tahapan Menetapkan Kompensasi³⁷

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif dalam administrasinya. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen dalam pemberian kompensasi berikut ini

Tahap 1: Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal.³⁸

Tahap 2: Melakukan survey terhadap berbagai sistem imbalan yang berlaku di organisasi lain guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.³⁹

³⁷ Veitzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op.Cit.*, h. 748.

³⁸ Keadilan internal adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa individual dalam sebuah sistem kepegawaian dengan hasil-hasil yang dicapai oleh para pegawai, (lihat Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, h. 268)

Tahap 3: Menilai harga setiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

8. Asas Kompensasi

Program pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang peburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas keadilan

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi internal konsistensi⁴⁰. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

³⁹Keadilan eksternal merupakan perbandingan kompensasi yang diterima karyawan pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama pada perusahaan berbeda dalam industry. (lihat Wilson Bangun dalam bukunya *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, h. 265)

⁴⁰Semakin tinggi jabatan yang dipegang dalam perusahaan, semakin tinggi pula upah yang diterima dan sebaliknya. Untuk jabatan yang sama, pegawai yang satu harus mendapatkan upah yang sama dengan pegawai lainnya, (lihat Justin T.Sirait dalam bukunya *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2006 h. 187).

Sedangkan menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung dalam bukunya *Sistem Penggajian Islami* bahwa asas adil dalam pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Adil bermakna Jelas dan Transparan

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ (رواه ابن ماجه)

Artinya: "Dari Abdillah bin Umar, Rosulullah SAW bersabda, "Berikanlah upah orang upahan sebelum kering keringatnya"(HR. Ibnu Majah)⁴¹

Dalam menjelaskan hadis tersebut. Qardhawi dalam bukunya *Pesan, Nilai, dan Moral dalam Perekonomian Islam* menjelaskan sebagai berikut:

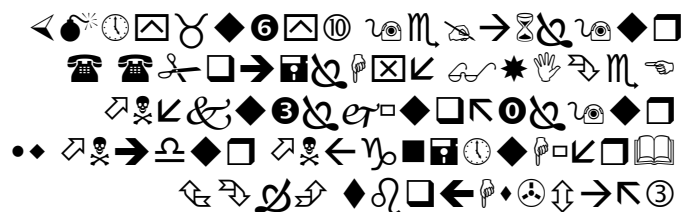
"Sesungguhnya seorang pekerja hanya berhak atas upahnya jika ia telah menunaikan pekerjaannya dengan semestinya dan sesuai dengan kesepakatan karena umat Islam terikat dengan syarat-syarat antar mereka kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram. Namun, jika ia membolos kerja tanpa alasan yang benar atau sengaja menunaikannya dengan tidak semestinya, maka sepatutnya hal tersebut diperhitungkan atasnya (dipotong upahnya) karena setiap hak dibarengi dengan kewajiban. Selama ia mendapatkan upah secara penuh maka kewajibannya juga harus dipenuhi. Sepatutnya hal ini dijelaskan secara detail dalam peraturan kerja yang menjelaskan masing-masing hak dan kewajiban kedua belah pihak."⁴²

⁴¹ Muhammad Ibnu Yazid Al-Qowain, *Sunan Ibnu Majah Juz II, Kitab Ar-Ruhun*, Beirut : Darr Al-Fikr, h. 817

⁴² Yusuf Qardhawi, *Pesan, Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Jakarta: Rabbani Press, 1997, h. 405.

Bahkan Qardhawi mengatakan bahwa bekerja yang baik merupakan kewajiban atas hak gaji yang diperolehnya. Demikian juga memberi gaji merupakan kewajiban perusahaan atas hasil kerja karyawan yang diperolehnya. Dalam keadaan masa kini, maka aturan-aturan bekerja yang baik itu dituangkan dalam buku pedoman kepegawaian yang ada di masing-masing perusahaan.⁴³

2) Adil bermakna proporsional



Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan." (QS. Al-Ahqaf:19)⁴⁴

Ayat ini menegaskan bahwa pekerjaan seseorang akan dibalas menurut berat pekerjaannya itu. Islam berprinsip bahwa bayaran yang sama akan diberikan pada pekerjaan yang sama, tidak ada pekerjaan yang tidak dibayar.

b. Layak⁴⁵

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah

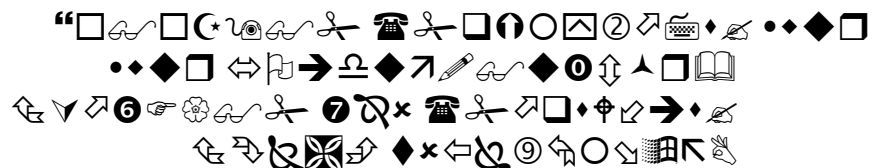
⁴³ Didi Hafidhudhin dan Henry Tanjung, *Op.Cit.*, h. 33.

⁴⁴ Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 505.

⁴⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 138.

relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi⁴⁶ yang berlaku.

Allah berfirman dalam surat Asy-Syua'ra ayat 183 sebagai berikut:



Artinya: “Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan “(QS. Asy-Syua’ra: 183)⁴⁷

Ayat di atas bermakna bahwa janganlah seseorang merugikan orang lain, dengan cara mengurangi hak-hak yang seharusnya diperolehnya. Dalam pengertian yang lebih jauh, hak-hak dalam kompensasi bermakna bahwa janganlah membayar gaji seseorang jauh di bawah gaji yang biasanya diberikan.

Misalnya saja untuk staf administrasi dengan gaji setiap bulannya menurut pasaran adalah Rp 900.000,00 tetapi di perusahaan tertentu diberi gaji Rp 500.000,00. Hal ini berarti mengurangi hak-hak pekerja tersebut. Dengan kata lain, perusahaan tersebut telah memotong hak pegawai

⁴⁶Pengupahan 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,(lihat Justin T.Sirait dalam bukunya *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2006 h. 186).

⁴⁷Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 279.

tersebut sebanyak Rp 400.000,00 setiap bulan. Jika ini dibiarkan terjadi maka pengusaha sudah berbuat tidak layak bagi si pekerja tersebut.⁴⁸

Dari uraian kompensasi atau imbalan menurut konsep Islam di atas, maka dapat digambarkan bagaimana konsep kompensasi dalam Islam memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi dunia dan dimensi akhirat. Untuk menerapkan kompensasi dalam dimensi dunia, maka konsep moral merupakan hal sangat penting agar pahala dapat diperoleh sebagai dimensi akhirat dari kompensasi tersebut. Jika moral diabaikan, maka dimensi akhirat tidak akan tercapai.

Dimensi kompensasi di dunia dicirikan oleh 2 hal, yaitu adil dan layak. Adil bermakna bahwa kompensasi yang diberikan harus jelas, transparan dan proporsional. Layak bermakna bahwa kompensasi yang diberikan harus mencukupi kebutuhan dan tidak berada di bawah standar. Aturan manajemen kompensasi ini perlu didudukkan pada posisinya agar memudahkan bagi kaum muslimin dalam mengimplementasikan manajemen syariah dalam memberikan kompensasi karyawan di perusahaan.⁴⁹

⁴⁸ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Op.Cit.*, h. 39.

⁴⁹ *Ibid.*,

