

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM KOMPENSASI PADA KJKS BINAMA SEMARANG DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARIAH

Sistem kompensasi dimaksudkan sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas jasanya kepada organisasi atau perusahaan yang tercermin dari prestasi kerjanya. Untuk menyusun sistem kompensasi yang baik maka suatu sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan organisasi. Sebagai lembaga keuangan yang menggunakan prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan (*funding*) dan penyaluran dana (*lending*), KJKS Binama tidak hanya mengimplementasikan prinsip tersebut dalam kegiatan operasionalnya saja tetapi juga di semua aspek di dalam organisasi termasuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

A. Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi

Salah satu sifat Allah SWT adalah '*adil*'. Adil untuk semua makhluknya. Allah memberikan fasilitas kehidupan berupa alam dan segala yang terkandung di dalamnya untuk manusia. Manusia sebagai wakil Allah di bumi diwajibkan menjaga amanah bumi tersebut supaya dapat dimanfaatkan secara adil untuk seluruh makhluk Allah.¹Keadilan 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

¹ Muhammad Ridwan, *Konstruksi Bank Syariah Indonesia*, Yogyakarta: SM, 2007, h.

menimbulkan kerugian (*madharat*). Dalam pemberian kompensasi seorang pemimpin perlu memperhatikan konsep adil. Adil itu bermakna jelas dan transparan serta proporsional.

Diantaranya adil disini adalah pemberian kompensasi yang dilakukan KJKS Binama tepat waktu (jelas waktu pembayaran) yaitu setiap tanggal 25 yang dapat diambil melalui rekening masing-masing karyawan. Mengenai tata cara pembayaran dan jumlah kompensasi yang nantinya akan diterima karyawan telah dijelaskan saat karyawan menandatangani kontrak kerja dengan KJKS Binama. Membayar kompensasi tepat waktu termasuk amanah yang harus segera ditunaikan dan merupakan bagian dari keadilan. Hal ini sesuai dengan hadis Rosulullah SAW yang menyuruh membayar upah karyawan sebelum kering keringatnya.

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

Artinya: "Dari Abdillah bin Umar, Rosulullah SAW bersabda, "Berikanlah upah orang upahan sebelum kering keringatnya" (HR. Ibnu Majah)²

Proporsional disini diartikan bahwa penentuan besarnya kompensasi yang diterima berdasarkan atas prestasi kerja dan berat pekerjaan. Selain itu juga dapat diartikan berdasarkan kesungguhan kerja, tanggung jawab dan jenis pekerjaan yang dikenal dalam istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai hasil dari evaluasi jabatan. Misalnya saja dalam pemberian

² Muhammad Ibnu Yazid Al-Qowain, *Sunan Ibnu Majah Juz II, Kitab Ar-Ruhun*, Beirut : Darr Al-Fikr, h. 817

bonus untuk staff marketing dan account officer berdasarkan laporan kinerja dan pencapaian target. Jumlah kompensasi yang diterima manajer berbeda dengan kepala bagian, begitu juga seterusnya karena tanggung jawab yang berbeda. Selain itu, apabila ternyata didapati karyawan yang membolos kerja maka konsekuensinya adalah dilakukan pemotongan gaji.

Di samping masalah keadilan, pemberian kompensasi perlu memperhatikan pula unsur kelayakan. Kelayakan ini bisa dibandingkan dengan kompensasi pada perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum. KJKS Binama merupakan anggota dari perhimpunan BMT Jawa Tengah, sehingga melalui lembaga ini KJKS Binama dapat melakukan survey imbalan di BMT lain.

Dalam penentuan pemberian kompensasi kepada karyawan, pihak manajemen KJKS Binama berpedoman kepada UU ketenagakerjaan dan peraturan SDI (Sumber Daya Insani) perusahaan.³ Hal ini berarti dalam menetapkan kompensasi KJKS Binama memperhatikan asas kelayakan karena berdasarkan standar yang ditetapkan pemerintah.

Sistem kompensasi yang diterapkan di KJKS Binama Semarang bila dikaitkan dengan manajemen syariah maka banyak kesesuaian yang kita temukan. Namun juga ada beberapa aspek yang tidak boleh diketahui pihak luar seperti mengenai besaran gaji yang ditetapkan yang merupakan kebijakan perusahaan.

³Wawancara dengan Ibu Rina Agustina Staff Human Capital KJKS Binama pada tanggal 30 oktober 2013 pukul 10.30 WIB di kantor KJKS Binama Semarang.

B. Jenis-jenis Kompensasi

Islam memperingatkan bahwa bekerja bukanlah untuk imbalan materi semata, oleh karena itu fokus hanya pada imbalan berbentuk uang tidak dianjurkan. Konsep kompensasi dalam Islam erat sekali kaitannya dengan moral. Tujuan dari kompensasi terkait dengan moral, merupakan penyebab terciptanya hubungan industrial (*industrial relation*) yang harmonis di antara karyawan dengan atasan. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab III bahwa kompensasi yang diberikan KJKS Binama meliputi finansial dan non finansial.

Karyawan tidak hanya membutuhkan imbalan atau kompensasi dalam bentuk uang, melainkan lebih dari itu. Kompensasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan baik materi maupun non materi.

Kompensasi finansial meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, dan lembur. Gaji pokok disesuaikan dengan *grade* masing-masing karyawan. Dimana semakin tinggi *grade* karyawan tersebut berarti makin besar tanggung jawab yang diemban. Oleh karena, besarnya gaji pokok tiap-tiap karyawan berbeda sesuai dengan *grade*-nya masing-masing.

Besarnya tunjangan yang diberikan KJKS Binama berdasarkan status marital, masa kerja, dan jabatan. Status marital dalam hal ini dikaitkan dengan status karyawan tersebut masih lajang atau sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah sudah pasti kebutuhannya lebih banyak dari pada orang yang masih melajang. Hal ini seperti yang diungkapkan Yusuf Qordhowi sebagaimana dikutip oleh Jusmaliani bahwa penentuan tunjangan disesuaikan

dengan kebutuhan.⁴ Masa kerja berhubungan dengan lamanya karyawan tersebut mengabdikan di perusahaan. Jadi semakin lama karyawan tersebut bekerja maka tunjangan yang dia terima juga bertambah. Semakin tinggi jabatan seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab yang harus dia emban. Penetapan mengenai tunjangan ini sama seperti yang dicontohkan oleh Rosulullah SAW. Pada masanya Rosulullah SAW adalah pribadi yang menetapkan upah (imbalan) bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji yang pertama kali dalam Islam ini bisa dilihat dari kebijakan Rosulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat menjadi gubernur Makkah.⁵

KJKS Binama juga memberikan bonus jika prestasi karyawan memuaskan. Rosulullah sendiri pernah mendapatkan bonus dari Khadijah ketika beliau berhasil menjual barang-barang dagangan milik Khadijah dengan keuntungan yang besar, maka Khadijah pun memberikan keuntungan yang lebih besar dari yang telah mereka sepakati sebelumnya.⁶

Sedangkan kompensasi non finansial meliputi promosi jabatan, suasana kekeluargaan, kegiatan pengajian dan belajar Bahasa Arab. Kaitannya dengan moral di sini adalah adanya kegiatan pengajian belajar dan bahasa Arab. Hal ini mengindikasikan bahwa KJKS Binama dalam memberikan kompensasinya sesuai dengan manajemen syariah, karena tidak hanya

⁴ Jusmaliani, *Op., Cit.* h.126

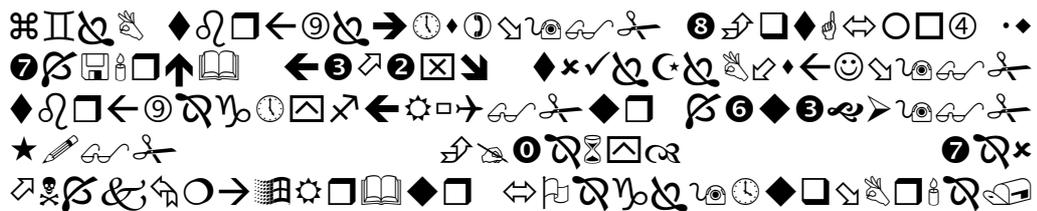
⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006, h. 112-113.

⁶ *Ibid.*,

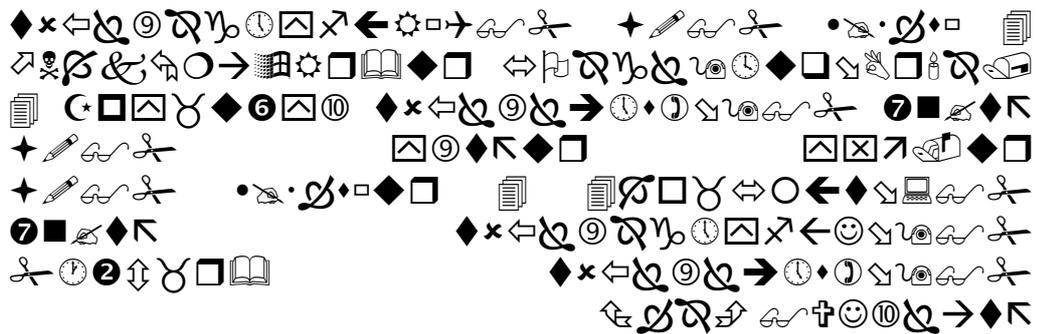
menggunakan label-label Islam saja (*mudharabah/musyarakah*) dalam operasionalnya (*funding dan lending*) namun juga nilai-nilai dan akhlak Islam diterapkan termasuk di dalamnya persoalan kompensasi. Tujuan kebijakan ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan di bidang spiritual dan menambah khazanah keilmuan karyawan .

C. Metode kompensasi

Berdasarkan penjelasan pada Bab III bahwa KJKS Binama dalam memberikan kompensasinya mempertimbangkan aspek-aspek lain selain tingkat pendidikan diantaranya seperti masa kerja karyawan, tanggung jawab pekerjaan, aset perusahaan, status marital dan prestasi kerja karyawan meski penetapan besarnya kompensasi berdasarkan atas batas upah minimal. Hal ini berarti dalam pemberian kompensasi KJKS Binama menggunakan metode jamak tidak metode tunggal. Metode jamak ini sesuai dengan manajemen syariah karena 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.⁷ Firman Allah Surat An-Nisa ayat 95



⁷ Jusmaliani, *Op. Cit.*, h.121



Artinya: “Tidaklah sama antara mukmin yang duduk (yang tidak ikut 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.”(QS. An-Nisa: 95)⁸

D. Pelaksanaan Kompensasi

Salah satu hal yang sangat penting dari manajemen di dalam sebuah organisasi/perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, terkait dengan persoalan kompensasi KJKS Binama menekankan terpenuhinya aspek moral dalam pemberian kompensasi.

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam organisasi perbankan adalah pengelompokan yang logis dari kegiatan-kegiatan bank, menurut hasil yang ingin dicapai yang menunjukkan dengan jelas tanggung jawab dan wewenang atas suatu tindakan⁹. Kaitannya dengan pemberian kompensasi karyawan pihak manajemen KJKS Binama membuat perencanaan terlebih dahulu mengenai sistem kompensasi yang akan diberikan.

⁸Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 135.

⁹ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: AMP YKPN, 2001, h.179

Perencanaannya meliputi tahapan-tahapan seperti mengevaluasi pekerjaan tiap karyawan melalui kinerja mereka, melakukan survey imbalan, dan menilai pekerjaan karyawan. Selain perencanaan program kompensasi finansial seperti gaji, tunjangan, lembur dan bonus, pihak manajemen membuat program kompensasi non finansial yaitu berupa kegiatan pengajian pada hari-hari tertentu dan belajar Bahasa Arab. Tujuan dari kebijakan ini untuk menciptakan karyawan yang tidak berorientasi pada duniawi semata tetapi juga ukhrawi.¹⁰

Lebih ditekankan lagi bahwa besarnya gaji yang diberikan dipotong infaq yang besarnya sesuai permintaan masing-masing karyawan. Infaq ini pada nantinya akan dialokasikan pada kegiatan yang bersifat sosial kemasyarakatan seperti kegiatan santunan terhadap anak yatim, sumbangan terhadap bencana alam dan lain sebagainya. Hal ini sesuai dengan manajemen syariah bahwa faktor kemanusiaan dan spiritual sama pentingnya dengan kompensasi yang diterima. Islam menegaskan bahwa kompensasi terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi dunia dan dimensi akhirat. Untuk menerapkan kompensasi dalam dimensi dunia konsep moral memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai dimensi akhirat.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

¹⁰ Wawancara dengan Ibu Rina Agustina Staff Human capital KJKS Binama Semarang pada tanggal 18 November 2013 WIB di KJKS Binama Semarang.

Allah menciptakan manusia dalam satu komunitas. Satu sama lainnya saling berhubungan dan berinteraksi. Begitu juga yang terjadi dalam suatu lembaga keuangan seperti KJKS Binama. Dalam prinsip manajemen syariah sistem dan struktur organisasi sama pentingnya. Kedekatan antara atasan dan bawahan dalam ukhuwah Islamiyah, tidak berarti menghilangkan otoritas formal dan ketaatan pada atasan. Hal ini tercermin dari keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan apabila memang diperlukan.

Pengorganisasian erat sekali hubungannya dengan *job description* (pembagian pekerjaan) serta pembagian tugas dan wewenang. Oleh karena itu, KJKS Binama menjelaskan terlebih dahulu dalam kontrak kerja sehingga karyawan akan mengetahui berapa kompensasi yang akan diterimanya dan komitmen dalam melakukan pekerjaan.

Setiap karyawan mendapat kompensasi yang semua unsurnya sama. Hanya saja takaran tiap personal berbeda karena kondisi individu berbeda. Mereka yang memiliki keluarga berbeda dengan mereka yang masih lajang. Misal dalam pemberian tunjangan disesuaikan dengan status marital dan besarnya tanggung jawab pekerjaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Manusia adalah makhluk multi dimensional. Di dalam diri manusia terdapat aspek-aspek yang menggerakkan manusia bertindak dan membutuhkan sesuatu. Oleh karena itu, dalam penentuan kompensasi yang

sesuai dengan manajemen syariah seorang manajer harus terbuka terhadap setiap keluhan karyawan dan memilih jalan musyawarah untuk memutuskan suatu perkara.

Upaya ini ditempuh KJKS Binama Semarang untuk menumbuhkan kedekatan antara atasan dengan bawahan dengan menekankan pada suasana kekeluargaan dalam bekerja. Karyawan diperlakukan seperti keluarga. Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan mutlak dibutuhkan dalam sebuah organisasi, sebab melalui hubungan yang baik itulah pimpinan akan dengan mudah memberikan suri tauladan atau contoh yang baik kepada karyawan.

4. Pengendalian atau Pengawasan (*Controlling*)

Melalui pengawasan pihak manajemen KJKS Binama dapat memastikan tercapai tidaknya perencanaan yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat membantu mengambil keputusan yang lebih baik. Sistem pengawasan yang baik akan mendorong tercapainya efisiensi perusahaan. Langkah ini ditempuh dengan memberikan kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan, sebaliknya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan maka karyawan tersebut akan diberikan sanksi.

Kegiatan pengendalian atau pengawasan ini juga tidak hanya dilakukan di lingkungan kerja saja namun perilaku karyawan di luar kantor juga menjadi aspek penilaian. Manajemen syariah dapat dipahami sebagai

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. Hal ini tercermin dari peraturan di KJKS Binama yang memberikan teguran apabila didapati karyawannya hanya menggunakan jilbab pada saat bekerja saja tetapi ketika di luar pekerjaan tidak memakai jilbab.