

**SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* BAGI KARYAWAN  
DI CV. ABADI JAYA KUDUS DALAM PERSPEKTIF  
MANAJEMEN SYARI'AH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata I  
dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam**



**Oleh:**

**SUGENG ARIBOWO**

**NIM : 092411168**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SEMARANG  
2016**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Lamp. : 4 (empat) eks.

Hal : Naskah Skripsi  
A.n. Sdr. Sugeng Aribowo

Kepada Yth  
Dekan Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam  
UIN Walisongo Semarang  
di - Semarang

*Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

Setelah saya meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini saya kirim naskah skripsi saudara :

Nama : Sugeng Aribowo

NIM : 092411168

Judul : **SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT BAGI KARYAWAN DI CV. ABADI JAYA KUDUS DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARIAH**

Dengan ini, saya mohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan.

Demikian harap menjadikan maklum adanya.

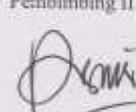
*Wassalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

Semarang,

Pembimbing I

Pembimbing II

  
H. Khoirul Anwar, M.Ag  
NIP. 19690420 199603 1 002

  
Dede Rodin, M.Ag  
NIP. 19720416 200112 1 002

KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Prof. Hamka Km.02 Semarang Telp/Fax. (024)7 601291

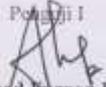
PENGESAHAN

Skripsi Saudara : Sugeng Aribowo  
NIM : 092411168  
Judul : **SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT BAGI  
KARYAWAN DI CV. ABADI JAYA KUDUS DALAM  
PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARIAH**

telah dimunaqasahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dan dinyatakan lulus dengan predikat Cumlaude/Baik/Cukup, pada tanggal :  
dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata I tahun akademik 2015/2016

Semarang, 17 Juni 2016

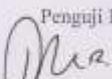
Penguji I

  
Dr. Ahmad Perqon, L.C., MA  
NIP. 19751218 200501 1 002

Penguji II

  
H. Khoirul Anwar, M.Ag.  
NIP. 19690420 199603 1 002

Penguji III

  
Dr. H. Nur Fatoni, M.Ag.  
NIP. 19690709 199403 1 003

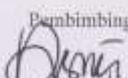
Penguji IV

  
Choirul Huda, M.Ag.  
NIP. 19760109 200501 1 002

Pembimbing I

  
H. Khoirul Anwar, M.Ag.  
NIP. 19690420 199603 1 002

Pembimbing II

  
Dede Rodin, M.Ag.  
NIP. 19720416 200112 1 002



## MOTTO

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*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 akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (An-Nahl: 97)*

*“One bad move nullifies forty good one”*

*Satu langkah jelek akan menghapus empat puluh langkah yang bagus*

*“Verily your deeds will be brought back to you, as if you yourself were the creator of your own punishment”*

*Sesungguhnya perbuatan kamu akan dibawa kembali kepada kamu, seolah-olah kamu sendiri adalah pencipta hukuman kamu sendiri*

## PERSEMBAHAN

Syukur alhamdulillah kuucapkan kepada Sang Pencipta alam seisinya; Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan kemudahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

- Ayahanda bapak Karmadi dan Ibunda Ibu Sumarni atas segala dukungan baik moral maupun spiritual dan juga materiil tanpa mengharapkan pamrih, dan dengan kasih sayang serta perhatianmu, putramu mampu mengerti tentang hakikat hidup yang sebenarnya.
- Bapak dan Ibu mertua yang memberikan semangat dan doa dalam penyelesaian skripsi ini.
- Istriku tersayang bunda Vivin dan putriku tercinta Neng Aqila, yang selalu menemaniku dalam suka maupun duka, yang senantiasa membantu dan memberikan semangat untuk selalu berusaha dalam penyelesaian skripsi ini
- Adikku Nok Tia yang telah membantuku dalam pengerjaan skripsi
- Teman-temanku jurusan Ekonomi Islam angkatan 2009 yang menghiiasi aktivitas perkuliahan dengan canda tawa
- Teman-temanku satu almamater yang tidak dapat aku sebutkan satu persatu, terkhusus untuk sahabat-sahabatku
- Tak lupa juga bagi semua pembaca yang budiman dan pemerhati sekalian..

Semoga kita selalu dalam Ridho-Nya

Aamiin ya Robbal Alamin..!!!!

## DEKLARASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, penulis menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang telah pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pemikiran pemikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Deklarator,



**SUGENG ARIBOWO**  
NIM : 092411168

## ABSTRAK

Pemberian *reward* dan *punishment* sangat berpengaruh dalam kualitas kinerja karyawan. Pada umumnya dengan adanya posisi atau jabatan yang dimiliki, seseorang kerap kali mengharapkan upah yang sesuai. Akan tetapi ada pula yang beranggapan dengan posisi/ jabatan yang telah dimiliki sudah merasa nyaman dengan kondisi tersebut. Suatu gambaran pemberian *reward* (penghargaan) bagi karyawan seperti yang terjadi di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Dimana pelaksanaan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) dinilai masih rendah, namun tidak sedikit dari karyawan yang masih loyal dan nyaman bekerja hingga bertahun-tahun lamanya.

Penelitian ini bertujuan mengetahui sistem *reward* dan *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dan bagaimana sistem *reward* dan *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang mengambil lokasi di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara (*interview*) dan dokumentasi (*documentation*). Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif analitis.

Dari penelitian ini dihasilkan temuan sebagai berikut. *Pertama*, Sistem *reward* dan *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus adalah pelaksanaan pemberian *reward* disesuaikan dengan lamanya bekerja, *skill* (kemampuan), dan jenjang pendidikan. Untuk karyawan tetap mendapat tunjangan jabatan, asuransi kesehatan, bonus serta diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan. Sedangkan untuk karyawan belum tetap, hanya diberikan gaji sesuai akad pekerjaan. Sedangkan pelaksanaan *punishment* (hukuman) secara *preventif* jarang dilaksanakan tetapi hukuman *represif* tetap ditegakkan dari mulai pemberian teguran sampai pada pemecatan. *Kedua*, sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus ditinjau dari perspektif manajemen syari'ah adalah sebagai berikut. Dalam hal *planning* (perencanaan) penetapan posisi haruslah memenuhi 3 unsur yaitu *kafa'ah*, *amanah*, *himmatul 'amal*. Dalam hal *orgazining* (pengorganisasian) tunjangan serta bonus diorganisir oleh perusahaan berdasar pada tingkat penempatan. Dalam hal *actuating* (pengarahan) sistem *reward* diarahkan lebih pada tujuan dari karyawan tersebut. Selanjutnya dilakukan pengawasan (*controlling*) agar semuanya bisa berjalan dengan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan sesuai perencanaan (*planning*) *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan, seperti membolos kerja, kurang disiplin, atau melanggar norma masyarakat. Secara struktural (*Organizing*) pemberian *punishment* dilakukan oleh pimpinan berdasar pada bukti-bukti dan laporan dari karyawan lain. Pemberian *punishment* diarahkan untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab dan disiplin dalam bekerja. Kemudian dilakukan *controlling* agar semua dapat sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

Kata kunci : *reward*, *punishment*, manajemen syari'ah

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim...

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tidak lupa shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi tercinta Nabi Agung Muhammad Saw yang telah menghantarkan kita untuk mengenal agama Islam.

Skripsi yang berjudul **“SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT BAGI KARYAWAN DI CV. NASHR ABADI JAYA KUDUS DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARI’AH”** ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata 1 (S.1) Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terealisasi. Untuk itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.
2. Bapak Dr. H. Imam Yahya, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
3. Bapak Dr. H. Ahmad Furqon, Lc. MA Selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam
4. Bapak H. Khoirul Anwar, M.Ag dan Bapak Dede Rodin, M.Ag. Selaku dosen pembimbing
5. Bapak dan ibu dosen Selaku Pengajar di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang
6. Pimpinan dan staf karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus yang telah membantu peneliti.

Penulis hanya berdoa semoga amal baik semua pihak, baik yang telah tersebut dan yang tidak penulis sebutkan satu persatu mendapat imbalan dari Allah SWT dengan balasan yang berlipat ganda. Amin ya rabbal alamin.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh mencapai kesempurnaan dalam arti sebenarnya, namun penulis berharap semoga

skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan para pembaca pada umumnya.

Semarang,

**Peneliti**

**Sugeng Aribowo**

**NIM. 092411168**

## DAFTAR ISI

Judul Skripsi .....	i
Persetujuan Pembimbing .....	ii
Pengesahan .....	iii
Motto .....	iv
Persembahan .....	v
Deklarasi .....	vi
Abstrak .....	xii
Kata Pengantar .....	xiii
Daftar Isi .....	ix

### BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
D. Tinjauan Pustaka.....	6
E. Metodologi Penelitian .....	7
F. Sistematika Penulisan Skripsi .....	8

### BAB II : TEORI REWARD DAN PUNISHMENT

A. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Secara Umum.....	10
B. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dalam Sistem Manajemen Syari'ah .....	24

### BAB III : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Profil Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus .....	44
B. Visi, Misi dan Motto Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus .....	45
C. Struktur Organisasi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus .....	46
D. Job Discription Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus .....	46
E. Produk Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.....	52

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus .....	60
B. Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam perspektif Manajemen Syari'ah.....	65
 BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	69
B. Saran-Saran .....	71
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam perkembangan zaman saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang setiap saat mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia. Pendekatan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia bisa melalui pendekatan psikologi dan organisasi, budaya, serta agama. Mangkunegara berpendapat bahwa dalam hubungannya dengan pencapaian kerja individu dan organisasi di era globalisasi perlu dilandaskan pada pendekatan psikologi dan organisasi, pendekatan budaya serta agama. Selanjutnya Tasmara berpendapat bahwa dalam etos kerja yang bersumber dari keyakinan Al-Qur'an ada semacam keterpanggilan yang sangat kuat dari lubuk hatinya untuk menunjukkan hasil kerja kerasnya yang berkualitas.<sup>1</sup>

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*). Pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari banyak program kerja perusahaan.

Penghargaan dalam suatu organisasi itu penting karena organisasi memang menghargai mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang terbaik. Sebaiknya

---

<sup>1</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insan Press, 2002, h. 16

penghargaan bukan untuk mereka yang paling ahli di dalam bidangnya, melainkan berikan target dan berikan penghargaan kepada mereka yang melampaui target yang ada. Penghargaan juga berfungsi untuk memperlihatkan bahwa seorang atasan menghargai kinerja mereka yang sesuai dengan aturan yang berlaku, misalnya penghargaan hanya akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau memberikan beberapa tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa penghargaan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi karyawan. Selain sebagai motivasi kerja yang tinggi, penghargaan juga memberikan arti bahwa karyawan tersebut dianggap ada dalam perusahaan, terutama karyawan yang telah lama berkontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Selain bagi karyawan lama, pemberian penghargaan tersebut juga sangat berarti bagi karyawan yang berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan dan hal itu tentu memacu dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

Selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kualitas kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu sanksi (*punishment*). Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata hukuman diartikan sebagai “siksa yang dikenakan kepada orang yang melanggar Undang-undang.”<sup>2</sup> Rumusan senada dijumpai juga dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia yang merumuskan bahwa hukuman adalah “siksa dan sebagainya yang diletakkan kepada orang yang melanggar Undang-undang dan sebagainya.”<sup>3</sup> Selain itu, sanksi juga merupakan sebuah cara untuk

---

<sup>2</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989, h. 315.

<sup>3</sup> WJS. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984, h. 364.

mengarahkan sebuah tingkah laku seseorang atau sekelompok orang agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

Dalam suatu kegiatan organisasi atau perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan sanksi dapat lebih efektif untuk mengubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Untuk mengembangkan suatu program yang menggunakan sanksi secara efektif, akan melibatkan: (1) Pengertian mengenai dasar-dasar psikologis utama mengenai bagaimana dan kapan menggunakan sanksi secara efektif. (2) Mengembangkan suatu program yang jelas, adil, dan tertulis dapat dilaksanakan. (3) Menyediakan pelatihan yang cukup memadai untuk semua level manajemen pada dasar-dasar utama kebijaksanaan sanksi dan perusahaan.

Dalam pengimplementasiannya, sanksi seringkali menjadi penyebab kontroversi dalam perusahaan, sebab sebagian karyawan menganggap sanksi adalah hal merugikan dan tidak wajar karena tidak memacu kerja. Mereka menganggap sanksi tersebut sebagai suatu pemaksaan. Jelas dalam anggapan di atas bahwa sebagian karyawan tidak tertarik dan menentang diterapkannya sanksi dalam perusahaan. Di sini perlu ketegasan seorang pemimpin untuk menjelaskan fungsi dan tujuan dari pengimplementasian sanksi tersebut. Bahwa sanksi tidak akan diberlakukan pada karyawan yang tidak melanggar peraturan.

CV. NASHR ABADI JAYA Kudus merupakan salah satu dari perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan yang memiliki potensi cukup besar dalam menghidupkan dan mengembangkan perekonomian umat. Salah satunya adalah membuka lapangan kerja baru serta mempromosikan produk-produk dari usaha yang dilakukan oleh lembaga atau perusahaan pada umumnya.

Di dalam kegiatan operasionalnya CV. NASHR ABADI JAYA Kudus memiliki kebijakan bentuk-bentuk penghargaan dan sanksi yang telah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan. Namun penerapan dan pelaksanaan penghargaan dan sanksi tersebut terkadang tidak berjalan merata sesuai dengan

kebijakan perusahaan. Hal ini disebabkan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus menetapkan bentuk kebijakan penghargaan dan sanksi tersendiri, begitu juga dengan kurangnya pemahaman karyawan terhadap penghargaan dan sanksi. Seperti halnya pemberian penghargaan dan sanksi (*reward dan punishment*) bagi karyawan.

Pemberian *reward* (penghargaan) bagi karyawan pada CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dinilai masih rendah dilihat dari adanya indikasi, antara lain menurunnya semangat kerja karyawan, rendahnya tingkat disiplin, tanggung jawab terhadap tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, merasa tidak dihargai atas prestasi kerja, adanya kecenderungan tidak mematuhi ketentuan atau perintah bahkan sering terjadi keluar masuknya karyawan.

Dan yang menarik ingin diteliti oleh peneliti terkait *reward* dan *punishment* adalah memerhatikan dan meneliti secara mendalam bagaimana penerapan penghargaan dan sanksi pada karyawan di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Lalu bagaimana penerapan *reward* dan *punishment* tersebut ditinjau dari sisi manajemen syariah. Sehingga berdasarkan uraian di atas, maka judul penelitian adalah sebagai berikut **“SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT BAGI KARYAWAN DI CV. NASHR ABADI JAYA KUDUS DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARI’AH”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus?
2. Bagaimana Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari’ah?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk Mengetahui Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.
2. Untuk Mengetahui Sistem *reward* dan *punishment* bagi Karyawan di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah.

## 2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

### a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya insani pada khususnya dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai sistem *reward* dan *punishment* dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

### b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini bagi beberapa pihak antara lain:

#### 1) Bagi Akademis

- a) Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai sistem *reward* dan *punishment* dalam perspektif manajemen Syari'ah.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat melatih berfikir secara ilmiah dan rasional.
- c) Sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang berhubungan atau sama di masa mendatang.
- d) Sebagai salah satu sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

#### 2) Bagi Instansi

Penelitian ini di harapkan mampu digunakan sebagai bahan

pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan.

### 3) Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

## D. Tinjauan Pustaka

Hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka pikir penelitian. Di samping itu, untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari beberapa penelitian yang ada, serta sebagai kajian yang dapat mengembangkan pola pikir peneliti.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita Dwi Jayanti yang berjudul PERAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA BANK (STUDI PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG MALANG). Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *reward* dan *punishment* sama-sama berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Namun dalam hal ini, pemberian *reward* dirasa lebih berpengaruh dan lebih efektif dibandingkan *punishment*. Peran *reward* dalam bentuk promosi jabatanlah yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Penelitian jurnal yang dilakukan Rumiris Siahaan yang berjudul PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III RAMBUTAN. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pegawai memerlukan suatu *reward* sebagai penghargaan terhadap saat hasil kerjanya telah memenuhi bahkan melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sekecil apapun *reward* akan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Karyawan akan merasa kehadirannya memang benar-benar membawa kemajuan bagi perusahaan. Jadi karyawan akan bekerja dengan sebaik – baiknya dengan

menaati peraturan yang berlaku di perusahaan tempatnya bekerja. Sedangkan *punishment* yang diberikan untuk karyawan dapat menumbuhkan mendidik rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan tidak mengulangi perilaku yang tidak diinginkan perusahaan sehingga karyawan tidak hanya menaati peraturan yang berlaku di perusahaan tempatnya bekerja tetapi dapat lebih menghargai dirinya sendiri dan tanggung jawabnya. Sehingga dalam penelitian tersebut yang berarti secara bersama – sama (stimulan) *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian yang dilakukan Eni Nurmiyati yang berjudul HUBUNGAN PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA BPRS HARTA INSAN KARIMAH. Penelitian tersebut menyatakan bahwa ternyata *reward* dan *punishment* tidak terkait maksimal dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karenanya itu menjadi topik yang menarik untuk kembali diteliti oleh peneliti dengan mengungkapkan faktor-faktor tentang *reward* dan *punishment* yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang penulis lakukan akan menjelaskan tentang sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam perspektif manajemen syari'ah dan belum dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

## **E. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang mengambil lokasi di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

### **2. Sumber dan Jenis Data**

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data ini diperoleh dari hasil wawancara (*interview*) dan dokumentasi.

Sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari orang atau pihak lain, misalnya berupa dokumen laporan-laporan, buku-buku, jurnal penelitian, artikel dan majalah ilmiah yang masih berkaitan dengan materi penelitian.

### **3. Metode Pengumpulan Data**

Data-data dalam penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode:

- a) Wawancara (*Interview*) dapat dilakukan secara tatap muka (*face to face*) antara peneliti dan yang diteliti maupun dengan menggunakan media komunikasi.
- b) Dokumentasi (*Documentation*) yang dilakukan dengan cara pengumpulan beberapa informasi pengetahuan, fakta dan data. Dengan demikian maka dapat dikumpulkan data-data dengan kategorisasi dan klasifikasi bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian, baik dari sumber dokumen, buku-buku, jurnal ilmiah, koran, majalah, website dan lain-lain.

### **4. Metode Analisis Data**

Data penelitian yang telah diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Data-data yang diperoleh dari lapangan dideskripsikan dalam kalimat-kalimat kemudian dianalisis dengan teori manajemen syariah.

## **F. Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mengetahui gambaran yang menyeluruh dan memudahkan dalam memahami isi skripsi ini, maka disusun sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Rumusan Masalah
- C. Tujuan dan Manfaat Penelitian
- D. Tinjauan Pustaka
- E. Metodologi Penelitian
- F. Sistematika Penulisan

## BAB II : TEORI REWARD DAN PUNISHMENT

- A. *Reward* dan *Punishment* Secara Umum
- B. *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Manajemen Syari'ah

## BAB III : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

- A. Profil Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus
- B. Visi, Misi dan Motto Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus
- C. Struktur Organisasi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus
- D. Job Discription Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus
- E. Produk Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus

## BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus
- B. Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah

## BAB V : PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran – Saran

## BAB II

### TEORI REWARD DAN PUNISHMENT

#### A. *Reward* dan *Punishment* Secara Umum

##### 1. *Reward* (Penghargaan)

Menurut bahasa *reward* berarti ganjaran, upah, hadiah.<sup>9</sup> Sedangkan dalam Kamus Lengkap Psikologi, *reward* merupakan sembarang perangsang, situasi, atau pernyataan lisan yang bisa menghasilkan kepuasan atau menambah kemungkinan suatu perbuatan.<sup>10</sup> Menurut Henri Simamora, *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.<sup>11</sup> *Reward* juga dapat diartikan ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.<sup>12</sup>

Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif maupun negatif. Ganjaran dalam bentuk positif kemudian disebut dengan *reward*, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*.

Selain definisi *reward* sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Haselman dengan mengutip dari Francisca memfokuskan *reward* sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. *Reward* dapat

---

<sup>9</sup> Hasan Shadily, John M. Echols, 2004, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia Utama, h. 200

<sup>10</sup> J. P. Chapilin, 2004, *Kamus Lengkap Psikologi*, Cetakan ke Sembilan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

<sup>11</sup> Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, h. 514

<sup>12</sup> Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment* dalam Buletin Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum, IV, Edisi no. 6 Juni 2006, h. 5

berwujud banyak rupa. Paling sederhana berupa kata-kata seperti pujian adalah salah satu bentuknya.<sup>13</sup>

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson, tujuan utama dari program *reward* adalah:<sup>14</sup>

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :<sup>15</sup>

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

1) Penghargaan finansial:

a) Gaji dan upah

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.<sup>16</sup>

Di bawah ini di kemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.<sup>17</sup>

1) Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata – rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2) Struktur Pembayaran

---

<sup>13</sup> Haselman, *et al*, “Analisis Reward dan Punishment Pada Kantor Perum Damri Makasar (Studi Kasus Kantor Perum Damri Makasar)”, *Jurnal Ekonomi*, 2011, h. 4

<sup>14</sup> Ivancevich, *et al*. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, alih bahasa Gina Gania, Jakarta : Erlangga, 2006, h. 226

<sup>15</sup> *Ibid*

<sup>16</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. Kesembilan, 2009, h. 85

<sup>17</sup> *Ibid*, h. 86

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata – rata bayaran, tingkat pembayaran, klarifikasi jabatan di perusahaan.

3) Penentuan Bayaran Individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

4) Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5) Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan perubahan standar pembayaran upah.

Sondang Siagian mengatakan bahwa dalam usaha mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:<sup>18</sup>

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.

---

<sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 8, 2000, h. 252

- 3) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan perusahaan konsultan terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- 4) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Karenanya *reward* menjadi salah satu motivasi pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh David Mc Clelland seperti dikutip oleh Sunendra dan Murdiah Hayati bahwa motivasi dasar manusia ada tiga, yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berafiliasi, dan kebutuhan akan berprestasi.<sup>19</sup> Karena kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengaktualisasikan kemampuannya untuk mencapai prestasi yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa seseorang dengan prestasi yang tinggi akan memperoleh *reward* yang besar. Kebutuhan akan kekuasaan dan berafiliasi mendorong orang untuk lebih berkembang karena pada dasarnya manusia ingin lebih berkuasa, dihormati, dan merasa dirinya penting dihadapan orang lain.

- b) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- c) Bonus dan insentif

Menurut Rivai, Insentif dapat diartikan sebagai pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai sebagai pembagian keuntungan bagi

---

<sup>19</sup> Sunendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, Cet. ke-1, 2006, h.98

pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).<sup>20</sup> Hal serupa juga dikatakan Hariandja, insentif dan *gain sharing* merupakan upah variable yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional (sementara upah dan gaji merupakan kompensasi tradisional) yang merupakan pelengkap dan merupakan salah satu bagian dari sistem kompensasi diluar upah dan gaji yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan lainnya.<sup>21</sup> Rivai menggolongkan insentif menjadi dua macam yaitu insentif individu dan insentif kelompok.<sup>22</sup> Program insentif ini adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa sistem pembayaran tradisional sering kali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika perusahaan mau mencapai inisiatif strategi mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran tersebut mengikuti tujuan pegawai dan tujuan perusahaan.

Tujuan dari insentif yang paling utama adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan suatu strategi untuk meningkatkann produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi suatu hal yang penting.

Bonus dan insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.<sup>23</sup> Heidjarachman Ranupandoyo, dkk memberikan pengertian insentif merupakan “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Begitu pula T. Hani Handoko mengemukakan

---

<sup>20</sup> Verithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Rajawali Press, Cet ke-3, 2010, h. 767

<sup>21</sup> Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit PT. Grasindo, 2005, h.266

<sup>22</sup> Rivai, *Manajemen...*, h. 767

<sup>23</sup> Ivancevich, *et al, Perilaku...* h. 226

“insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”.<sup>24</sup> Abi Sujak berpendapat bahwa “penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi”.<sup>25</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, penulis mengartikan insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Beberapa kesulitan dalam sistem penentuan insentif kerja menurut Heidjarachman Ranupandoyo, dkk adalah sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a) Beberapa alat pengukur dari berbagai prestasi karyawan haruslah dapat dibuat secara tepat, bisa diterima, dan wajar.
- b) Berbagai alat pengukur tersebut haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan.
- c) Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu, atau bulan
- d) Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- e) Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima, haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerjaan yang menerima insentif, dan tidak menerima insentif.
- f) Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang kita lakukan juga harus sudah diperkirakan.

---

<sup>24</sup> Mangkunegara, *Manajemen...*, h. 89

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> *Ibid.*

## 2) Penghargaan non finansial :

### (a) Penghargaan interpersonal

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.<sup>27</sup>

### (b) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.<sup>28</sup>

Menurut Syuhadak, promosi adalah cara yang paling berarti untuk mengakui prestasi tinggi yang demikian.<sup>29</sup> Menurut Wahyudi promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi atau lebih besar dari sebelumnya.<sup>30</sup> Manulang mengatakan bahwa promosi berarti memberikan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya adalah salah satu usaha untuk memajukan pegawai.<sup>31</sup> Sedangkan menurut Sasmito, promosi adalah pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang akan lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain.<sup>32</sup>

Pemberian promosi jabatan kepada pegawai akan berdampak positif yaitu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan moral, serta efisiensi kerja pegawai dan dapat pula mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*right man in right place*). Oleh sebab itu promosi

<sup>27</sup> Ivancevich, *et al*, *Perilaku...* h. 226

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> M. Syuhadak, *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1995, cet ke-1, h.132

<sup>30</sup> Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Sulita, 1991, h.8

<sup>31</sup> Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, cet ke-7, h.138

<sup>32</sup> Alex S. Niti Sasmito, *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988, cet ke-7, h.134

jabatan mempunyai arti penting bagi setiap lembaga atau perusahaan sebab dengan adanya promosi jabatan itu artinya kestabilan organisasi dan pegawai akan lebih terjamin. Selain itu juga karena semangat bekerja para pegawai yang disebabkan pemberian jabatan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Asas promosi jabatan perlu dijelaskan dalam program promosi jabatan dalam sebuah perusahaan secara jelas, diharapkan agar pegawai mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman untuk mempromosikan pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, asas-asas promosi jabatan itu antara lain adalah:

- a) Kepercayaan, asas promosi ini melihat dari kecakapan karyawan-karyawannya dalam mengerjakan tugas dan menunjukkan sikap kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
- b) Keadilan, promosi beraskan keadilan terhadap penilaian dan keobjektifan pada karyawan yang ideal, tidak ada *like* atau *dislike*.
- c) Formasi, promosi harus beraskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi yang kosong.

Jadi pemberian promosi jabatan tidak serta merta diadakan begitu saja namun terdapat asas promosi jabatan yang dapat menjadi suatu acuan dan sebagai pedoman bagi sebuah perusahaan yang ingin mengadakan promosi jabatan untuk pegawainya.<sup>33</sup>

Menurut Hasibuan, pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

- 1) Pengalaman, yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan ini adalah pengalaman kerja seseorang, karena dengan pengalaman seseorang dapat mengembangkan kemampuannya.

---

<sup>33</sup> Malayu S.P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet ke-5, h. 108

- 2) Kecakapan (*ability*), seseorang akan dipromosikan penilaian kecakapan, orang yang cakap atau ahli akan mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.
- 3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan, yaitu promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman bekerja dan kecakapan yang dimiliki.
- 4) Pertimbangan promosi adalah lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah cara yang terbaik digunakan untuk mempromosikan karyawan.

3) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

(a) Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

(b) Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

(c) Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan *nonfinancial reward* yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan

berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali.<sup>34</sup>

Amstrong seperti dikutip oleh Elais Retnowati mengatakan bentuk dari strategi sistem *reward* yang diberikan oleh suatu lembaga kepada para pekerjanya dapat berupa *financial reward* dan *nonfinancial reward*. Proses pemberian *nonfinancial reward* dirancang untuk memotivasi pekerja dengan jalan memberikan lebih banyak tanggung jawab, pengembangan (*development*), pertumbuhan, penghargaan, serta prestasi. Secara keseluruhan tujuan dari *reward* manajemen ialah untuk mensupport strategi yang dijalankan oleh organisasi, membantu dengan keyakinan memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi.<sup>35</sup>

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materiilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan pekerja mutlak diperhitungkan.<sup>36</sup>

Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa

---

<sup>34</sup> Elais Retnowati, "Persepsi Terhadap Sistem *Reward*, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dosen menurut Gender di Universitas Negeri Jakarta", Tesis tahun 2001 FISIP Univeristas Indonesia Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan SDM, h. 36, t.d.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, ed. I, cet. 8, h. 252

kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabat sebagai insan yang terhormat. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.<sup>37</sup>

Dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi ekonomi dan tuntutan memanfaatkan teknologi.

## 2. *Punishment* (Sanksi)

Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi adalah vonis dari pengadilan terhadap seseorang yang terbukti bersalah.<sup>38</sup>

E.B. Hurlock mendefinisikan “*punishment means to impose a penalty on a person for a fault, offense or violation in retribution or retaliation*” yang artinya hukuman adalah menjatuhkan suatu siksa kepada seseorang karena suatu pelanggaran atau kesalahan sebagai ganjaran atau pembalasan.<sup>39</sup>

Menurut Mangkunegara, *punishment* adalah “ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.<sup>40</sup>

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, *punishment*

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, h. 253

<sup>38</sup> WJS. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984, h. 354

<sup>39</sup> Elizabeth B. Hurlock, *Child Development*, Tokyo Japan: Grawhill Kogatus, 1978, h. 396

<sup>40</sup> Mangkunegara, *Manajemen...*, h. 130

didefinisikan sebagai “tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.<sup>41</sup>

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif. Tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto MP sebagai berikut:<sup>42</sup>

a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).

b. Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.

e. Teori Menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Menurut Veithzal Rivai, jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :<sup>43</sup>

a. Hukuman ringan, dengan jenis :

1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

---

<sup>41</sup> Ivancevich, *et al. Perilaku...* h. 226

<sup>42</sup> Ngalim, Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya, 1993, h. 238

<sup>43</sup> Rivai, *Manajemen...*, h. 405

- 2) Teguran tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang, dengan jenis :
- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
  - 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- c. Hukuman berat, dengan jenis :
- 1) Penurunan pangkat atau demosi
  - 2) Pembebasan dari jabatan
  - 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
  - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Secara umum *punishment* dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. Pendapat tersebut senada dengan Ali, yang mengatakan bahwa *punishment* diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.<sup>44</sup>

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Pada prinsipnya sanksi (*punishment*) adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku seseorang dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum sanksi adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti

---

<sup>44</sup> Rumiris Siahaan, "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara", *Jurnal Ilmiah Bussiness Progress*, Oktober 2013, Vol. 1, No.1, h.22

pelanggaran undang-undang dan sebagainya. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa sanksi adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan (siksa) terhadap suatu respons perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.<sup>45</sup>

Sanksi atau *punishment* dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau *punishment* kepada pegawai adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang jahat. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Menurut Indrakusuma, secara garis besar *punishment* dapat dibedakan dua macam, yaitu:<sup>46</sup>

#### 1. *Punishment* Preventif

*Punishment* preventif adalah *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dalam arti lain, *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. *Punishment* preventif dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

#### 2. *Punishment* Represif

*Punishment* represif adalah *punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* refresif

---

<sup>45</sup> Raja Ali, *et al*, "Analisis Reward dan *Punishment* pada Damri Makassar", *Jurnal...*, t.d.

<sup>46</sup> Indrakusuma Amir, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2000, h. 142

diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

Sehubungan dengan *punishment* yang dijatuhkan kepada pegawai, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian *punishment* ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkah laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.<sup>47</sup>

## **B. *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Manajemen Syari'ah**

### **1. *Reward* dan *Punishment* menurut Syari'ah**

Di dalam Islam ada istilah *basyir* (berita gembira) dan *nadzir* (berita ancaman) yang dianalogikan dengan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Rasulullah Saw. sendiri adalah seorang pemberi berita gembira dan pemberi berita ancaman (*basyira wa nadzira*). Kedua hal ini tidak boleh dipisahkan. Oleh karena itu, kedua-duanya yaitu *reward* dan *punishment* harus dilakukan.<sup>48</sup>

Islam memberikan perhatian khusus untuk melindungi hak-hak tenaga kerja. Rasulullah Saw. selalu menganjurkan kepada sahabat-sahabatnya untuk membayar upah yang pantas kepada para buruh mereka. Upah hendaknya diberikan secepatnya, tidak boleh ditunda-tunda sebagaimana diperintahkan oleh Rasulullah Saw: 'Berikanlah upah buruh itu sebelum kering keringatnya itu' (HR. Ibnu Majah)

---

<sup>47</sup> Resa Nur Pahlevi, "Pengaruh Penerapan Metode *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon", Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang, 2012, h.42.t.d

<sup>48</sup> K.H. Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* Jakarta : Gema Insani Press, 2003, h. 136

Setiap apapun yang dikerjakan oleh manusia pasti akan mendapat balasan dari Allah Swt, baik itu perbuatan baik maupun buruk seperti dijelaskan dalam al-Qur'an surah An-Nahl ayat 97, Al-Kahfi ayat 30, dan At-Taubah ayat 105 berikut.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

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 akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.' (An-Nahl: 97)

Dalam menafsirkan At Nahl ayat 97 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sebagai berikut :<sup>49</sup>

*“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, apapun jenis kelaminnya, baik laki-laki maupun perempuan, sedang dia adalah mukmin 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 akherat dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang telah mereka kerjakan”.*

Ayat ini menegaskan bahwa balasan atau imbalan bagi mereka yang beramal saleh adalah imbalan dunia dan imbalan akherat. Amal Saleh sendiri oleh Syeikh Muhammad Abduh didefenisikan sebagai 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-Qur'an dan atau Sunnah Nabi Muhammad Saw. Menurut Defenisi Muhammad Abduh dan Zamakhsari diatas, maka seorang yang bekerja pada suatu badan usaha dapat dikategorikan sebagai amal saleh, dengan syarat perusahaannya tidak memproduksi/menjual atau mengusahakan barang-barang yang haram.

---

<sup>49</sup> M.Quraish Shihab, *Tafsir Almisbah pesan,kesan,dan keserasian al-Quran, Volume-7*, Jakarta: Lentera hati, 2002, hlm.128-129

Dengan demikian, maka seorang karyawan yang bekerja dengan benar, akan menerima dua imbalan, yaitu imbalan di dunia dan imbalan di akhirat.<sup>50</sup>

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۝ ٣٠

Artinya: 'Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.' (Al- Kahfi: 30)

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

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.' (At-Taubah: 105)

Dalam menafsirkan At Taubah ayat 105 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sebagai berikut:<sup>51</sup>

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

Tafsir dari melihat dalam keterangan diatas adalah menilai dan memberi ganjaran terhadap amal-amal itu. Sebutan lain daripada ganjaran adalah imbalan atau upah atau *compensation*.

Berdasarkan tiga ayat diatas, yaitu At-Taubah ayat 105, An-Nahl ayat 97 dan Al-Kahfi ayat 30, maka imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Tetapi hal yang paling penting adalah bahwa penekanan kepada akhirat itu lebih penting daripada penekanan terhadap dunia (dalam hal ini materi).

<sup>50</sup> Eni Nurmiyati, *Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah*, Skripsi Jurusan Muamalat Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Hukum, Jakarta, IUN Syarif Hidayatullah, 2011, h.47

<sup>51</sup> M.Quraish Shihab, *Tafsir Almisbah pesan,kesan,dan keserasian al-Quran, Volume-4*, Jakarta: Lentera hati, 2002,hlm.40-41

Surat At Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling unik dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwa motivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Sebab kalau motivasi bekerja tidak benar, Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.

Lebih jauh Surat An-Nahl ayat 97 menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah / balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi upah dalam Islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal yang menarik dari ayat ini, adalah balasan Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akhirat (dalam bentuk pahala).

Sementara itu, Surat Al-Kahfi ayat 30 menegaskan bahwa balasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan manusia, pasti Allah balas dengan adil. Allah tidak akan berlaku zalim dengan cara menyia-nyiaikan amal hamba-Nya. Konsep keadilan dalam upah inilah yang sangat mendominasi dalam setiap praktek yang pernah terjadi di negeri Islam.

Sehingga dari ayat-ayat Al-Qur'an di atas, maka dapat didefinisikan bahwa Upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia (Adil dan Layak) dan dalam bentuk imbalan pahala di akherat (imbalan yang lebih baik).

Dalam bahasa Arab, *reward* (ganjaran) diistilahkan dengan *tsawab*. Kata ini banyak ditemukan dalam Al-Quran, khususnya ketika membicarakan tentang apa yang akan diterima oleh seseorang, baik di dunia maupun di akhirat dari amal perbuatannya. Kata *tsawab* selalu diterjemahkan kepada balasan yang baik. Sebagaimana dalam firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 145 dan 148, An-Nisa ayat 134.

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ تَمُوتَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ كَتَبْنَا مُوَجَلًّا وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا  
وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الْآخِرَةِ نُؤْتِهِ مِنْهَا وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ ١٤٥

Artinya: 'Dan setiap yang bernyawa tidak akan mati kecuali dengan izin Allah, sebagai ketetapan yang telah ditentukan waktunya. Barang siapa menghendaki pahala dunia, niscaya Kami berikan kepadanya pahala (dunia) itu, dan barang siapa menghendaki pahala akhirat, Kami berikan (pula) kepadanya pahala (akhirat) itu, dan Kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang bersyukur.' (Al-Imran:145)

فَآتَاهُمُ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحُسْنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ١٤٨

Artinya: 'Maka Allah memberi mereka pahala di dunia dan pahala yang baik di akhirat. Dan Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan.' (Al-Imran:148)

مَنْ كَانَ يُرِيدُ ثَوَابَ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ ثَوَابُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا بَصِيرًا  
١٣٤

Artinya: 'Barang siapa menghendaki pahala di dunia maka ketahuilah bahwa di sisi Allah ada pahala dunia dan akhirat. Dan Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.' (An-Nisa:134)

Dari ketiga ayat di atas, kata *tsawab* identik dengan ganjaran yang baik. Seiring dengan hal ini, makna yang dimaksud dengan kata *tsawab* dalam kaitannya pekerjaan adalah pemberian ganjaran yang baik terhadap perilaku baik dari karyawan.<sup>52</sup>

*Punishment* (hukuman) dalam bahasa Arab diistilahkan dengan '*iqab*. Al-Qur'an memakai kata '*iqab* sebanyak 20 kali dalam 11 surat. Bila memperhatikan masing-masing ayat tersebut terlihat bahwa kata '*iqab* mayoritasnya didahului oleh kata *syadiid* (yang paling, amat, dan sangat), dan kesemuanya menunjukkan arti keburukan dan azab yang menyedihkan, seperti firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 11 dan Al-Anfal ayat 13.

كَذَابٍ ءَالٍ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَآخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَاللَّهُ شَدِيدُ الْعِقَابِ ١١

Artinya: '(Keadaan mereka) seperti keadaan pengikut Fir'aun dan orang-orang yang sebelum mereka. Mereka mendustakan ayat-ayat Kami,

<sup>52</sup> Azirahma, *Reward dan Punishment*, Azirahma.blogspot.com/2009/02/reward-dan-punishment.html, di akses pada tanggal 15 Desember 2014

*maka Allah menyiksa mereka disebabkan dosa-dosanya. Allah sangat berat hukuman-Nya.* ' (Al-Imran:11)

ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ شَاقُّوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَمَنْ يُشَاقِقِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَإِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ  
١٣

Artinya: '(Ketentuan) yang demikian itu adalah karena sesungguhnya mereka menentang Allah dan Rasul-Nya, dan barang siapa menentang Allah dan Rasul-Nya, sungguh, Allah sangat keras siksa-Nya.' (Al-Anfal:13)

Dari kedua ayat di atas dapat dipahami bahwa kata *'iqab* ditujukan kepada balasan dosa sebagai akibat dari perbuatan jahat manusia. Selain kata *tsawab* dan *'iqob*, Al-Quran juga menggunakan kata *targhib* dan *tarhib*. Perbedaannya, kalau *tsawab* dan *'iqob* lebih berkonotasi pada bentuk aktivitas dalam memberikan ganjaran dan hukuman seperti memuji dan memukul, sedangkan kata *targhib* dan *tarhib* lebih berhubungan dengan janji atau harapan untuk mendapatkan kesenangan jika melakukan suatu kebajikan atau ancaman untuk mendapatkan siksaan kalau melakukan perbuatan tercela.

Selanjutnya, pelaksanaan hukuman kepada karyawan yang bersalah dapat dilakukan sepanjang tidak menyinggung perasaan karyawan tersebut dihadapan teman kerjanya. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menyadarkan karyawan dari kesalahan-kesalahan yang ia lakukan. Pemberian hukuman harus dimulai dari tindakan sebelumnya yang dimulai dari teguran langsung, melalui sindiran, melalui celaan, dan melalui pukulan. Terdapat beberapa cara yang telah digunakan Rasulullah dalam menjalankan hukuman, diantaranya dapat melalui teguran langsung atau melalui pukulan.

## 2. Definisi Manajemen Syari'ah

Pengertian manajemen yang paling sederhana "adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain." Menurut John D Millet, "manajemen ialah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang telah diorganisasi dalam kelompok-kelompok formal yang mencapai tujuan yang diharapkan." James F. Stoner,

berpendapat bahwa “manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.” Menurut George R. Terry bahwa “manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan orang lain.”

Dari beberapa definisi tersebut bisa dipetakan kepada tiga hal, yaitu: Pertama, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. Kedua, manajemen sebagai seni dimana manajer harus memiliki seni atau keterampilan memanej. Ketiga, manajemen sebagai profesi, bahwa manajer yang profesional yang bisa memanej secara efektif dan efisien.

Dalam konteks Islam manajemen disebut juga dengan (إدارة -سياسة) – تدبير yang berasal dari lafadz (دبر – أدار – ساس) . Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (Al-Idarah) ialah;

الإدارة هي معرفة إلى أين تذهب ومعرفة المشاكل التي تجنبها ومعرفة القوي والعوامل التي تنعرض لها معرفة كيفية التصرف لك ولبا خرتك والطائم الباحة. ويكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الذهاب إلى هناك.

Artinya: *manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.*

Dari ta’rif di atas memberi gambaran bahwa manajemen merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai jobnya masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirlah yang menjadi fokus utama.

Dalam Islam, terutama dalam sumber primer Islam, yaitu al-Qur’an dan hadis Rasulullah tidak ditemukan secara spesifik terminologi, yang mengacu kepada manajemen, sebagaimana yang dikenal di barat. Hal ini bisa dimaklumi, sebab al-Qur’an dan Hadis adalah kitab yang berisi ajaran agama,

bukan buku ilmiah yang ditulis oleh manusia di bidang manajemen. Jadi wajar, bila tidak didapati secara rinci makna manajemen di dalamnya.

Agaknya, kata yang mendekati makna manajemen adalah kata *dabbara*. Kata ini ditemukan cukup banyak dalam al-Qur'an dengan berbagai kata jadiannya. Kata ini muncul dalam bentuk *fi'il madi*, *fi'il mudari'*, dan bentuk-bentuk lainnya. Kata *dabbara*, menurut al-Raghib al-Asfahani, berarti *al-tafkir fi dubur al-syay'* (memikirkan resiko atau dampak dari sesuatu persoalan) (Al-Asfahani). Kata lain yang semakna dengan kata *dabbara*, dalam al-Qur'an adalah *al-idarah*. Menurut Lewis Ma'luf, kata *al-idarah* berarti *taharraka wa ada ila haisu kana aw ila ma kana 'alaih* (bergerak dan kembali kepada kondisi awal) (Ma'luf). Kembali kepada kondisi awal, seperti yang dikatakan Lewis Ma'luf, dapat bermakna mengontrol kembali keadaan sesuatu yang terjadi.

Jadi, dari makna kata ini, terdapat unsur manajemen yaitu pengawasan (*controlling*) terhadap sesuatu yang telah direncanakan. Kata lain yang juga semakna, atau minimal mendekati makna kata *dabbara* adalah *qada*. Menurut al-Asfahani, kata *qada* berarti *masya amamaha akhizan bi qiyadiha* (berjalan di depan atau bertindak sebagai pemimpin) (Al-Asfahani).

Dari makna-makna kata *dabbara* yang terdapat dalam kamus Arab, khususnya kamus al-Qur'an, dapat dipahami bahwa hakekat manajemen yang terkandung dalam al-Qur'an adalah merenungkan atau memikirkan dampak atau resiko sesuatu persoalan. Jadi, manajemen, menurut al-Qur'an, erat kaitannya dengan pencapaian tujuan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan manajerial itu sendiri.<sup>53</sup>

Manajemen dilihat dari segi bahasa, berasal dari bahasa perancis kuno "management", yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) juga mengartikannya sebagai seni, proses yang didalamnya ada upaya mengatur, melaksanakan. Menurut Mary Parker Follet manajemen sebagai suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan

---

<sup>53</sup>Nurlailah, *Manajemen dan Implementasi Pada Perbankan Syari'ah*, Jurnal Tabawiyah, Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Ampel, h.21

melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner, lebih mengarah pada aspek proses atau cara sistematis untuk melakukan pekerjaan, dengan alasan manajemen sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan dalam kiat pencapaian harapan dan tujuan yang mereka inginkan.

Di dalam Al-Qur'an juga terdapat penjelasan mengenai manajemen, yaitu pada QS. Ash-Shaff : 4, sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*” (QS. Ash-Shaff : 4)

Manajemen syariah dapat diartikan sebagai serangkaian sistem terkait seni maupun proses yang tujuannya mempermudah dalam pencapaian tujuan dengan prinsip efektif dan efisien dan juga harus sesuai dengan aturan-aturan syari'at islam, yakni Al-qur'an, Hadits, Ijma', Qiyas dan sumber ajaran lainnya. Manajemen Syari'ah pada dasarnya adalah menganut pola kepemimpinan rosulullah SAW, yang kemudian dijabarkan dan diperluas maknanya dalam segala aspek ekonomi.<sup>54</sup>

Jadi manajemen adalah suatu seni yang dalam pelaksanaannya terkandung beberapa proses, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar memudahkan kita dalam menggapai tujuan bersama.<sup>55</sup>

### 3. Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan manajemen tidak hanya terfokus kepada manusia sebagai manajer dan anggota pelaksana lain sebagaimana definisi manajemen. Namun disamping itu juga memerlukan sarana-sarana yang lain yang erat

<sup>54</sup> Istietyani, "Manajemen Syari'ah", <http://istieaquariusgirl.blogspot.com/2013/05/manajemen-syariah.html>, diakses 17 September 2015

<sup>55</sup> *Ibid*

hubungannya dengan pencapaian tujuan. Sehingga sarana-sarana manajemen menjadi kesatuan yang tidak terpisahkan antara satu sarana dengan sarana lainnya.

Adapun sarana-sarana itu meliputi; “*Men, Money, Material, Methods dan Markets*. Kesemuanya itu disebut sumber daya.” Dari lima sarana tersebut atau disebut dengan 5 M saling terkait. Hal ini menunjukkan betapa urgennya adanya 5 M tersebut bisa berjalan secara integral.

*Men* (manusia) sebagai sumber daya utama yang mengatur dan menggerakkan segala aktifitas. *Money* (uang) merupakan sarana yang selalu mengiringi segala aktifitas seseorang. *Material* (materi) atau bahan-bahan merupakan sarana manajemen yang bisa merespons terhadap perkembangan zaman. *Methods*, (metode) sebagai sarana manajemen dalam upaya efisiensi dan tepat guna dalam pencapaian tujuan. Dan yang terakhir *Markets* (pasar) bagaimana hasil dari organisasi tersebut benar-benar bermanfaat dan dibutuhkan oleh masyarakat.

#### **4. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terkait dengan pencapaian tujuan. Para ilmuwan memiliki beragam pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen atau juga disebut dengan unsur-unsur manajemen.

Menurut Louis A. Allen dalam bukunya *Management and Organization* menegemukakan tentang element of Management terdiri dari; “*Planning*, (perencanaan), *Organization* (pengorganisasian), *Coordination* (Koordinasi), *Motivating* (motivasi), *Controlling* (pengawasan) atau disingkat dengan POCMC. Kemudian menurut George R. Terry “*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*, atau disingkat dengan POAC. Sedangkan menurut James A.F. Stoner bahwa fungsi manajemen meliputi, “*Planning, Organizing, Leading, Controlling*” atau disingkat dengan POLC. Dari beberapa unsur/ fungsi manajemen akan mengantarkan kepada tujuan yang diharapkan oleh suatu institusi/ organisasi tertentu.

Dalam konteks Islam manajemen memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan konsep manajemen secara umum. Hal ini telah tertuang

dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai falsafah hidup umat Islam. Unsur-unsur tersebut diantaranya:

Pertama (التخطيط) atau *Planning*; yaitu perencanaan/ gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَهُ

Artinya: *Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas.* (HR. Thabrani).

Dalam Al-Qur'an Allah berfirman :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْجِعْ ۝

Artinya: *Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap.* (Al-Insyirah: 7-8)

Dalam islam, konsep perencanaan tersebut berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah dengan orang-orang yang berkompeten, cermat, dan luas pandangannya dalam menyelesaikan persoalan. Ketentuan ini berdasar pada petunjuk hadist Rasulullah SAW: “Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, jika perbuatan itu baik maka ambilah dan jika perbuatan itu jelek maka tinggalkanlah” (HR Ibnu Mubarak). Oleh karena itu perencanaan merupakan bagian dari sunatullah.<sup>56</sup>

Islam menjelaskan visi perusahaan adalah menjadikan perusahaan yang multiguna dengan berpedoman pada nilai-nilai yang universal. Maka visi perusahaan dalam islam bukan semata urusan dunia, tetapi juga merupakan bagian dari ibadah kepada-Nya.

Dalam Al-Qur'an surat Al Hasyr ayat 18 menyebutkan bahwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ

<sup>56</sup> Johny Template, *Konsep Manajemen Syari'ah*, [www.4sidis.blogspot.com](http://www.4sidis.blogspot.com) diakses tanggal 10 September 2015

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan*”. (Q.S Al Hasyr:18)

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan*, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT.

Berikut ini adalah beberapa Implementasi syariah dalam fungsi perencanaan:<sup>57</sup>

#### 1) Perencanaan bidang SDM.

Permasalahan utama bidang SDM adalah penetapan standar perekrutan SDM. Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa penetapan profesionalisme yang harus dimiliki oleh seluruh komponen SDM perusahaan. Kriteria profesional menurut syariah adalah harus memenuhi 3 unsur, yaitu kafa'ah (ahli di bidangnya), amanah (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), memiliki etos kerja yang tinggi (himmatul ‘amal).

#### 2) Perencanaan Bidang Keuangan

Permasalahan utama bidang keuangan adalah penetapan sumber dana dan alokasi pengeluaran.

Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa penetapan syarat kehalalan dana, baik sumber masukan maupun alokasinya. Maka, tidak pernah direncanakan, misalnya, peminjaman dana yang mengandung unsur riba, atau pemanfaatan dana untuk menyogok pejabat.

#### 3) Perencanaan Bidang Operasi/ Produksi

Implementasi syariah pada bidang ini berupa penetapan bahan masukan produksi dan proses yang akan dilangsungkan. Dalam dunia pendidikan, misalnya, inputnya adalah SDM Muslim dan proses pendidikannya ditetapkan dengan menggunakan kurikulum yang Islami. Dalam Industri pangan, maka

---

<sup>57</sup> *Ibid*

masukannya adalah bahan pangan yang telah dipastikan kehalalannya. Sementara proses produksinya ditetapkan berlangsung secara aman dan tidak bertentangan dengan syariah.

Kedua, (التنظيم) atau *Organization*; merupakan wadah tetang fungsi setiap orang , hubungan kerja baik secara vertikal atau horizontal. Dalam surat Ali Imran Allah berfirman :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً ...

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan...* (Ali Imran:103)

Ayat di atas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang kometmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud. Allah berfirman:

لَا يَكْفِيُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ .... ٢٨٦

Artinya: *Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya.* (Al-Baqarah: 286)

Kinerja bersama dalam organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menyatukan langkah yang berbeda-beda tersebut perlu ketelatenan mengorganisir sehingga bisa berkompetitif dalam berkarya. Disamping ayat di atas, Sayyidina Ali bin Abi Thalib membuat statemen yang terkenal yaitu:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

Artinya: *Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik.*

Statemen Sayyidina Ali merupakan pernyataan yang realistis untuk dijadikan rujukan umat Islam. Hancurnya suatu institusi yang terjadi saat ini karena belum berjalannya ranah organisasi dengan menggunakan manajemen yang benar secara maksimal.

Fungsi pengorganisasian untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang ditentukan dengan segala potensinya secara efektif dan efisien agar suatu bagian dapat berjalan terarah sesuai visi dan misinya.

Islam mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Firman Allah SWT dalam surat QS. Ash-Shaff : 4, sebagai berikut:<sup>58</sup>

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُوصٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*” (QS. Ash-Shaff : 4)

Organisasi dalam pandangan islam bukan semata-mata wadah, tetapi menekankan pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan secara rapi, dalam organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan, kekuasaan, wewenang .

Pada zaman Rasulullah, semua urusan tidak langsung dipegang oleh Rasulullah, tetapi didelegasikan pada orang-orang yang tepat. Inilah contoh pendelegasian wewenang yang berjalan baik yang dapat melahirkan kekuatan luar biasa.

Kekuasaan adalah sebuah amanah yang merupakan peluang yang diberikan Allah SWT untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum dan untuk memajukan perusahaan yang dia jalani. Jadi, semakin tinggi kekuasaan seseorang maka dia harus semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Amanah adalah titipan Allah kepada manusia, seperti harta, usia, ilmu, dan anak yang harus dipertanggungjawabkan kelak dihadapan-Nya.<sup>59</sup>

Berikut ini adalah beberapa implementasi syariah dalam fungsi pengorganisasian:<sup>60</sup>

#### 1) Aspek Struktur

<sup>58</sup> *Ibid*

<sup>59</sup> Istietyani, ”*Manajemen Syari'ah*” ...

<sup>60</sup> Johny Template, *Konsep Manajemen Syari'ah*....

Pada aspek ini syariah di implementasikan pada SDM yaitu hal-hal yang berkorelasi dengan faktor Profesionalisme serta Aqad pekerjaan. Harus dihindarkan penempatan SDM pada struktur yang tidak sesuai dengan kafa'ahnya atau dengan aqad pekerjaannya. Yang pertama akan menyebabkan timbulnya kerusakan, dan yang kedua bertentangan dengan keharusan kesesuaian antara aqad dan pekerjaan.

## 2) Aspek Tugas dan Wewenang

Implementasi syariah dalam hal ini terutama di tekankan pada kejelasan tugas dan wewenang masing-masing bidang yang diterima oleh para SDM pelaksana berdasarkan kesanggupan dan kemampuan masing-masing sesuai dengan aqad pekerjaan tersebut.

## 3) Aspek Hubungan

Implementasi syariah pada aspek ini berupa penetapan budaya organisasi bahwa setiap interaksi antar SDM adalah hubungan muamalah yang selalu mengacu pada amar ma'ruf dan nahi munkar.

Ketiga, (التنسيق) atau *Coordination*, upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan planning dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan. Allah berfirman;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ

عَدُوٌّ مُّبِينٌ ٢٠٨

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu kedalam Islam keseluruhannya, dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan, karena setan itu musuhmu yang nyata (Al-Baqarah:208)*

Apabila manusia ingin mendapat predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam. Iman bila diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai planning dan aturan-aturan yang mengikat bagi manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya kordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan ideal. Cobaan dan kendala merupakan keniscayaan, namun dengan

manusia tenggelam dalam lautan Islam (kedamaian, kerjasama dan hal-hal baik lainnya) akan terlepas dari kendala-kendala yang siap mengancam.

Keempat, (الرقابة) atau *Controlling*, pengamatan dan penelitian terhadap jalannya *planning*. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif. Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?* (Q.S. Ash-Shoff : 2)

Dalam surat At-Tahrim Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا ... ۖ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka.* (Q.S. At. Tahrim : 6)

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik. Dalam ayat yang lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ ...

Artinya: *Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi...* (Al-Mujadalah; 7)

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

Pengawasan dalam pandangan islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang baik. Pengawasan dalam pandangan islam terbagi menjadi dua.

Pengawasan dari dalam diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT dan pengawasan dari luar, yang dapat terdiri dari mekanisme pengawasan dari pemimpin yang mengenai tugas yang didelegasikan.

Pengambilan tindakan perbaikan yang telah di perlukan untuk menjamin sumber daya organisasi dengan cara efektif dan efisien guna tercapai tujuan organisasi yang jelas, secara transparan dan tidak bertentangan dengan syari'ah islam.

Dalam Al-Qur'an menyebutkan mengenai mengontrol dan mengoreksi kepada diri sendiri dan ancaman bagi yang melanggarnya. Yaitu terdapat pada Qs. At-Tahrim ayat 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka” (Q.S at-Tahrim: 6)<sup>61</sup>

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang di desain untuk mencapainya, sedang dilaksanakan. Pengawasan membutuhkan prasyarat adanya perencanaan yang jelas dan matang serta struktur organisasi yang tepat. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:<sup>62</sup>

- 1) Ketaqwaan individu. Seluruh personel SDM perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertaqwa.

<sup>61</sup> Istietyani, "Manajemen Syari'ah" ...

<sup>62</sup> Istietyani, "Manajemen Syari'ah" ...

- 2) Kontrol anggota. Dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula TEAM, maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- 3) Penerapan (supremasi) aturan. Organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan serta-tentu saja-tidak bertentangan dengan syariah.

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat terlepas dari pemberian imbalan dan hukuman. Bentuk imbalan tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan, dan promosi. Bentuk hukuman juga bermacam, seperti teguran, peringatan, skors, dan pemecatan. Koreksi dalam islam didasari atas tiga hal. Saling menasehati atas kebenaran dan norma yang jelas, saling menasehati atas dasar kesabaran, dan saling menasehati atas dasar kasih sayang.<sup>63</sup>

Kelima, (ترغيب) atau *Motivation*, menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ٣٩

Artinya: *Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya.* (Q.S. An-Najm:39)

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ ۱۱

Artinya: *Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.* (Q.S. Ar-Ra'du: 11)

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan ke arah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

---

<sup>63</sup> *Ibid*

Dalam ayat yang lain Allah SWT., juga berfirman yang ada kaitannya dengan motivasi,

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ ٨

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. Az-Zalzalah; 7-8)*

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi dalam menjalani hidup. Dengan tingginya semangat dan motivasi sebagai modal awal dalam meraih kehidupan yang lebih cerah dan terarah. Dengan demikian bahwa planning yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya tumenyelesaikan ntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya.

Keenam (الخلافة) atau disebut *Leading*, mengatur, memimpin segala aktifitas kepada tujuan. Dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits banyak membahas tentang kepemimpinan. Diantaranya firman Allah SWT., dalam surat Al-An'am sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ... ١٦٥

Artinya: *Dialah yang menetapkan kamu menjadi penguasa di muka bumi, dan ditinggikan-Nya sebageian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat, sebagai cobaan bagimu tentang semua yang diberikannya kepadamu. (Al-An'am: 165)*

Selain dalam Al-Qur'an, Al-Hadits juga banyak yang membahas tentang kepemimpinan, diantaranya:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

Artinya: *Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin. (HR. Muslim)*

Dalam konsepi ajaran Islam bahwa pemimpin tidak hanya terfokus kepada seseorang yang yang memimpin institusi formal dan non formal.

Tuntutan Islam lebih universal bahwa kepemimpinan itu lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya.

Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Setiap orang harus bisa memimpin dirinya dari taqarrub kepada Allah dan menjahui larangan-Nya. Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang lain. Disamping itu pertanggungjawaban pemimpin dalam konteks Islam tidak semata hanya kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama adalah pertanggungjawaban kepada Khaliknya.

Islam menganjurkan untuk membudayakan musyawarah. Menurut G.R. Terry *leading* adalah usaha untuk menggerakkan semua anggota-anggota sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan untuk bekerja dengan ketulusan hati, dan mempunyai gairah untuk mewujudkan tujuan organisasi yang berdasarkan pada perencanaan serta pengorganisasian yang telah ada.<sup>64</sup> Berikut ini adalah beberapa Implementasi syariah dalam fungsi pengarahan adalah merupakan tugas utama dari fungsi kepemimpinan.<sup>65</sup>

Fungsi kepemimpinan selain sebagai penggembala (pembimbing, pengarah, pemberi solusi dan fasilitator), maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilaksanakan pada dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). Pertama, fungsi pemecahan masalah. Mencakup pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan di dukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para SDM organisasi.

---

<sup>64</sup> Istietyani, "Manajemen Syari'ah" ...

<sup>65</sup> Johny Template, *Konsep Manajemen Syari'ah*....

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

##### **A. Sejarah dan Perkembangan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus**

Pada tahun 2008 awal pendiriannya, CV. NASHR ABADI JAYA Kudus hanyalah berupa rental komputer dan usaha fotokopi biasa. Dibawah pimpinan Ibu Fenny Norviana, S.Sos bersama suaminya Bapak Budiarto, SIP, MM seiring dengan perkembangan pasar dan tekad yang kuat untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, untuk itu CV. NASHR ABADI JAYA Kudus berkembang menjadi usaha digital printing. Walaupun pada mulanya hanya sekedar menjadi agen dikarenakan keterbatasan biaya, kemampuan dan fasilitas. Dan pada tahun 2012, tepat pada 4 tahun berdirinya CV. NASHR ABADI JAYA Kudus telah berbadan hukum. Hingga CV. NASHR ABADI JAYA Kudus sekarang menjadi perusahaan yang semakin berkembang pesat. Dan tidak sedikit lembaga – lembaga baik swasta maupun pemerintah atau negeri atau bahkan perusahaan lain yang menggunakan jasa dan bermitra dengan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

CV. NASHR ABADI JAYA Kudus adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa promosi dan periklanan dengan bidang kerja digital printing, advertising, merchandising (souvenir), offset (percetakan), fotocopy center. Bahkan sekarang dengan adanya kemitraan dengan lembaga atau perusahaan lain sebagaimana dengan menjadi agen BRI Link sekarang untuk keperluan transfer atau layaknya fitur mesin ATM pun dapat dilakukan. Bahkan untuk masalah tagihan dan tiket perjalanan pun dapat dilayani melalui fasilitas Fastpay yang dimiliki oleh CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Dari sekian banyaknya jasa yang dapat diberikan, oleh karena itu CV. NASHR ABADI JAYA Kudus berkembang menjadi perusahaan yang cukup diperhitungkan di Kudus. Nashr Print dan Advertising berdiri sejak tahun 2008, dan pada tahun 2012 berbadan hukum dengan nama CV. NASHR ABADI JAYA.

NPWP : 31.514.098.8-506.000  
 SIUP : Nomor 510/281/11.25/PK/25.03/2012  
 Nomor TDP : Nomor 11.25.3.74.01520  
 Akta Notaris : Akta tanggal 17 Agustus 2012, Nomor 96 Notaris Adhi Yulistianto,  
 S.H, M.Kn.  
 SK. Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia No. C – 1496.  
 HT.03.01-Th.2002,Tgl. 28 Oktober 2002.

## **B. Visi, Misi dan Motto**

1. Visi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus:
  - a. Menjadi perusahaan yang kompetitif, maju dan terus berkembang dari masa ke masa.
  - b. Mampu mendukung sektor riil secara nyata dalam rangka mempromosikan produk serta informasi melalui media cetak kepada masyarakat luas.
  - c. Memperluas jaringan pelayanan dan pemasaran.
  - d. Pembinaan Sumber Daya Insani (SDI) yang profesional dan berintegritas.
2. Misi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus:
  - a. Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.
  - b. Menyediakan produk – produk yang diperlukan oleh masyarakat yang mendorong masyarakat untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien.
  - c. Perkembangan peluang usaha secara maksimal.
  - d. Menjaga pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan professional.
3. Motto :
 

*“Grow up with you, better and faster”*  
 ( Tumbuh dan Berkembang Bersama Anda)

### **C. Struktur Organisasi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.**

Susunan Pengelola CV. NASHR ABADI JAYA Kudus adalah sebagai berikut :

Direktur Utama	: Budiarto, SIP,MM
Direktur	: Fenny Norviana, S.Sos
Supervisor I	: Srini
Supervisor II	: Eka Wahyu Prasetyowati
Administrasi	: 1) S.Miftahun Nurroh 2) Siti Rukayatun
Customer Service	: 1) Zuanita Uswatun Khasanah 2) Ahmad Nurrosyid 3) Yeni
Bag. Desainer	: 1) Indah Puspitasari 2) Tony Hermawan 3) Aufar Fatah Hermadha
Kabag. Produksi	: Muhammad Irsyad
Operator Produksi	: 1) Slamet Widodo 2) Muh. Irsyad 3) Sugeng Aribowo
Kabag. Finishing	: Agung Suprayogi
Waka. Finishing	:
Kabag Marketing	: Listiyani
Waka. Marketing	: Maszofi, S.Ag
Kabag.Maintenance	: Sugeng Aribowo
Bagian Umum	: Rizky

### **D. Discription Job Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.**

Berikut adalah uraian pembagian tugas,wewenang dan tanggung jawab masing – masing jabatan di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus:

Direktur Utama:

1. Pelaksanaan rapat secara berkala satu bulan sekali

2. Pemberian nasihat, tanggapan dan atau persetujuan secara tepat waktu dan berdasarkan pertimbangan yang memadai
3. Mendorong terlaksananya implementasi good corporate governance
4. Berwenang mengetahui keterangan terkait tentang informasi perkembangan perusahaan
5. Memimpin rapat umum, dalam hal: untuk memastikan pelaksanaan tata tertib, keadilan dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi secara tepat, mengarahkan diskusi ke arah konsensus.
6. Bertanggung jawab terhadap keuntungan dan kerugian perusahaan.

Direktur:

1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan – kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan
2. Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan
3. Merencanakan dan mengembangkan sumber – sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan
4. Melaksanakan tugas – tugas yang diberikan Direktur Utama
5. Menawarkan visi dan imajinasi di rapat bulanan
6. Mengadakan perjanjian – perjanjian, merencanakan dan mengawasi pelaksanaan tugas personalia yang bekerja pada perusahaan.
7. Menentukan kebijakan tertinggi perusahaan
8. Menetapkan besarnya deviden perusahaan
9. Memelihara dan mengawasi kekayaan perusahaan
10. Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan
11. Bertanggung jawab dalam memimpin dan membina perusahaan secara efektif dan efisien.

Supervisor:

1. Bertanggung jawab dalam memimpin dan membina karyawan perusahaan
2. Mewakili direktur perusahaan dalam mengadakan perjanjian – perjanjian, merencanakan dan mengawasi pelaksanaan tugas personalia yang bekerja pada perusahaan.

3. Menyampaikan kebijakan yang disampaikan oleh jabatan di atasnya kepada seluruh bawahan dan bagiannya.
4. Mengatur kelompok kerja pada grup yang dipegangnya.
5. Memberikan tugas pada subordinatinya.
6. Melaksanakan tugas, proyek dan pekerjaan secara langsung.
7. Memberikan training pada subordinate atau bawahannya.
8. Memimpin dan memotivasi subordinate atau bawahannya.
9. Menegakkan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
10. Mendisiplinkan bawahannya
11. Memecahkan masalah sehari – hari yang rutin.
12. Membuat rencana jangka pendek untuk tugas yang telah ditetapkan oleh atasannya.
13. Mengontrol dan mengevaluasi kinerja bawahan
14. Memberikan info pada manajemen mengenai kondisi bawahan, atau menjadi perantara antara pekerja dengan manajemen.

#### Administrasi Keuangan:

1. Mengagendakan surat masuk dan surat keluar
2. Mengarsip surat masuk dan surat keluar
3. Membantu pengelolaan kas kecil
4. Memonitor kebutuhan – kebutuhan rumah tangga dan ATK
5. Mengatur dan mengurus bagian-bagian pembayaran perusahaan.
6. Bertanggung jawab terhadap pengeluaran kas perusahaan.
7. Membuat laporan keuangan produksi.
8. Memberikan laporan pengeluaran keuangan pabrik kepada atasan.
9. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap kebersihan ruangan administrasi keuangan.

#### Customer Service:

1. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen
2. Membuatkan order plan/ sketsa kasar untuk di tindak lanjut dalam proses desain/percetakan.
3. Memberikan informasi yang dibutuhkan konsumen

#### Desain/ Layout:

1. Menciptakan ide-ide atau inovasi desain.
2. Membuat rancangan atau layout spanduk ataupun iklan – iklan permintaan klien.
3. Menjaga orisinalitas desain .
4. Mengatur jalannya proses pembuatan desain yang telah mendapat persetujuan dari pihak klien.
5. Mengadakan control dan finishing suatu produk

#### Menuliskan kekhususan Layout yang meliputi:

- Menentukan ukuran halaman pada master page layout
  - Menentukan kualitas foto
  - Memilih dan menentukan typografi
  - Memilih jenis kertas
  - Memilih warna
  - Membuat rough atau rancangan kasar iklan.
6. Membantu rekan kerja atau desainer grafis yang lainnya dalam memperbaiki hasil layout iklannya, pengambilan foto, dan pembuatan gambar atau ilustrasi.

#### Administrasi Produksi:

1. Membuat laporan tentang administrasi produksi.
2. Memberikan laporan harian produksi kepada bagian administrasi.
3. Bertanggung jawab dan mengawasi semua pengeluaran bahan baku pabrik.
4. Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapian ruangan administrasi.

#### Bagian Produksi:

1. Bertanggung jawab memelihara mesin cetak dan keamanan serta kebersihan ruang kerja.
2. Menerima order dari kreatif desain setelah di desain untuk di produksi.
3. Bekerjasama dengan dalam hal teknis maupun pengerjaan suatu iklan atau produk di produksi.
4. Melaporkan hasil produksi ke bagian admin.

5. Bertugas mengaplikasikan desain-desain yang telah dibuat atau bertugas merealisasikan instruksi dari atasan sesuai dengan desain yang telah disepakati bersama.

#### Bagian Finishing:

1. Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan bahan baku menjadi produk akhir.
2. Melakukan pengawasan terhadap identifikasi yang berhubungan dengan proses pengolahan sampai pada final produk di gudang.
3. Melakukan pengawasan terhadap jumlah bahan baku yang diterima serta produksi yang dikirim.

#### Marketing:

1. Untuk memotivasi,menyakinkan calon pelanggan agar tertarik menggunakan produk perusahaan.
2. Melakukan penawaran kepada institut terkait.
3. Memenuhi target pemasaran.
4. Menyusun rencana penjualan.
5. Menganalisa laporan penjualan dan mengadakan evaluasi.
6. Memberikan saran dalam rangka peningkatan penjualan.
7. Menyerahkan barang yang di pesan sesuai dengan mutu, kuantitas, spesifikasinya sesuai dengan pesanan.
8. Menganalisa perkembangan pasar dan kekuatan pesaing usaha yang akan dihadapi.

#### Maintenance IT :

1. Melakukan kegiatan perbengkelan untuk melaksanakan kelancaran proses penggunaan alat – alat komputer.
2. Mempersiapkan agenda meeting untuk tinjauan manajemen yang berhubungan dengan problem - problem teknik .
3. Merencanakan semua peralatan/mesin-mesin untuk dipelihara baik secara rutin maupun break down maintenance.
4. Mengajukan permintaan bahan-bahan alat atau mesin untuk kepentingan teknik

5. Menjamin bahwa semua aktivitas yang dilakukan di bagian penggunaan komputer sesuai dengan prosedur mutu dan catatan mutu.

Bagian Umum:

1. Mengurus segala keperluan perusahaan.
2. Menjaga kebersihan dan keamanan perusahaan.
3. Membantu di bagian produksi apabila luang waktunya tugas.

#### **E. Sistem dan Waktu Kerja**

CV. NASHR ABADI JAYA melakukan proses produksi hampir setiap hari, kecuali hari besar yang jatuh 1 hari dalam sebulan. Proses produksi setiap harinya dilakukan dalam 2 shift waktu kerja dengan waktu istirahat 1 jam pada setiap shift, yaitu dengan jam total produksi jam 08.00 – 20.00 WIB dengan pembagian dua shift sebagai berikut:

1. 08.00 – 17.00 WIB untuk shift 1
2. 12.30 – 20.00 WIB untuk shift 2

Khusus hari jum'at dan minggu hanya satu shift yang saja, dimulai dari jam 08.00-17.00 WIB untuk hari jum'at dan dimulai dari jam 09.00-17.00 WIB untuk hari minggu.

#### **F. Proses Produksi**

Proses produksi CV. NASHR ABADI JAYA Kudus akan dibagi ke dalam dua proses utama, yaitu proses pracetak dan proses cetak, yang dapat dilihat dalam tahapan berikut:

1. Proses Pracetak
  - a. Menerima Job yang diberikan klien

Sebelumnya penulis menerima sketsa kasar atau rancangan yang akan dibuat yang diberikan oleh klien untuk buat desainnya melalui order plan yang telah dibuat oleh bagian front office.

- b. Menentukan jenis typografi

Teks merupakan kunci informasi, maka segala bentuk pesan apabila digambarkan dengan visualisasi akan kurang menarik dan maknanya juga

berkurang. Dengan teks yang sesuai, maka isi suatu pesan akan sangat sempurna. Untuk itu, dibutuhkan teks yang sesuai untuk mendapatkan perbedaan suasana dan karakter.

c. Menentukan layout

Setelah mendapatkan bahan dan menentukan jenis huruf, ukuran dan spasi huruf, tahap selanjutnya adalah menentukan tata letak atau layout untuk digabungkan agar menjadi satu kesatuan yang utuh.

d. Menentukan warna

Tahap selanjutnya adalah menentukan warna untuk desain yang kita buat. Dalam menentukan warna, penulis menggunakan warna yang sesuai dengan tema desain atau produk jika dalam desain ada visual gambarnya.

e. Koreksi dan finishing

Setelah format desain selesai dilakukan, penunjukan kembali pada supervisor untuk diteliti dan koreksi. Apabila desain layout spanduk tersebut tidak disetujui dan kurang cocok, maka dilakukan revisi kembali dan apabila sudah cocok maka, desain tersebut langsung dicetak dan diproduksi.

2. Proses Cetak

a. Menerima order plan dan file dari bagian desain untuk diolah dengan melakukan proses pemberian tepian lebih finishing berdasarkan permintaan.

b. Melakukan proses ripping (penggabungan) file untuk di cetak berdasarkan jenis dan ukuran bahan yang telah di sediakan.

c. Melakukan setting pada mesin cetak.

d. Melakukan proses pencetakan dan pengawasan proses pencetakan.

e. Hasil cetak akan cek kualitasnya dan akan difinishing dan dipacking oleh bagian finishing untuk kemudian diserahkan ke bagian sirkulasi.

**G. Produk Perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus**

Produk atau cetakan hasil digital printing umumnya berupa produk mentah dimana masih memerlukan proses lanjutan agar produk tersebut lebih menjual. Ada beberapa pelaku usaha digital printing yang tidak mau repot dengan hanya

menjual produk mentah tersebut tapi kebanyakan memilih menjualnya dalam bentuk jadi sehingga harga jual lebih menarik.

Beberapa produk yang umum dihasilkan usaha digital printing adalah sebagai berikut :

1. Spanduk yaitu media iklan yang memiliki bentuk memanjang secara horizontal terbuat dari frontlite atau kain yang ujung-ujungnya diberi mata ayam sebagai tempat mengikat spanduk di tiang atau pohon. Ukuran yang umum untuk spanduk adalah 1x6 m untuk OUTDOOR dan 1x4 untuk INDOOR.
2. Umbul-umbul yaitu media iklan yang memiliki bentuk memanjang secara vertikal terbuat dari frontlite atau kain yang ujungnya diberi selongsong untuk tarikan jika umbul-umbul tersebut berbentuk persegi, jika umbul-umbul berbentuk segitiga (bagian atas lebih kecil daripada bagian bawah) biasanya diberi tali pada sisi tepinya.
3. Baliho atau billboard yaitu media iklan yang dicetak menggunakan frontlite atau backlite dan memiliki ukuran sangat besar. Karena ukurannya yang sangat besar maka memerlukan rangka atau tempat khusus untuk memasangnya. Rangka atau tempat memasang baliho umumnya terbuat dari konstruksi besi dan lembaran aluminium serta tiang yang sangat besar (kontruksi ini digunakan untuk jangka panjang, jika dalam jangka pendek biasanya menggunakan bambu atau kayu).



*Gambar 1.1*

### *Baliho Billboard*

Baliho/billboard yang sering kita jumpai di pinggir jalan, jika ingin fokus ke usaha seperti ini sebaiknya menggunakan mesin lebar 3,2 m

4. Neonbox, papan iklan yang berbentuk box (kotak) dan didalamnya ada lampu sehingga gambar atau iklan terlihat lebih bercahaya.



*Gambar 1.2*

### *Neon Box*

Neonbox ukuran besar didalam ruangan, sangat diminati karena memberikan efek yang mewah dan berkelas, jika ingin fokus ke usaha seperti ini sebaiknya gunakan mesin seperti ROLAND, MIMAKI, MUTOH, HP atau EPSON

5. Backdrop atau backwall adalah media iklan yang digunakan sebagai latar dari panggung untuk acara musik, konferensi pers, pengajian dan sebagainya. Backdrop biasanya dibuat tidak permanen rangkanya, sehingga bisa dipisah dan dipindah tempatnya. Untuk rangkanya biasanya berupa kontruksi besi yang bisa dibuka dan ditutup secara otomatis sedangkan untuk media gambarnya terbuat dari lembaran pvc yang diberi magnet pada bagian tepi belakangnya. Backdrop umumnya juga sudah termasuk lampu sebagai penerang. Ada juga backdrop

simple yang hanya menggunakan bulatan penyambung dan lembaran cetakan, hanya saja metode ini hanya cocok untuk indoor.



*Gambar 1.3*

*Backwall/ Backdrop*

Contoh backwall atau wallpaper yang sering terlihat di mall, dengan menggunakan mesin lebar 1,8 s/d 3,2 m, pastikan mesin memiliki resolusi yang bagus karena gambar akan dilihat dari jarak dekat.

6. Poster adalah media iklan yang berbentuk persegi panjang dan umumnya sudah memiliki ukuran internasional seperti A3, A2, A1, A0. Poster dapat dibuat dari berbagai jenis bahan seperti frontlite, kertas art paper, kertas art karton, photo paper, albatros, sticker dan sebagainya. Poster lebih sering digunakan untuk promo produk atau sebagai sarana pengumuman informasi kepada kalayak banyak.



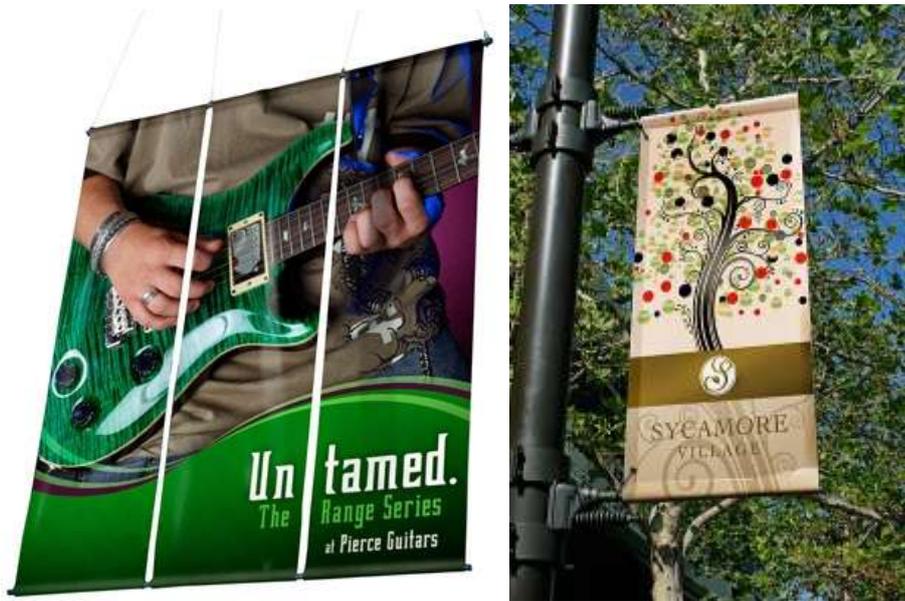
*Gambar 1.4*

*Poster*

Contoh poster, produk digital printing dengan menggunakan mesin beresolusi tinggi untuk mencetak produk seperti ini

7. Banner adalah poster yang berukuran panjang. Merupakan media iklan yang paling banyak diminati karena bentuknya yang simple dan mudah dipasang dimana saja. Jika dilihat dari jenis kaki atau sistem display nya maka bisa dibedakan menjadi x-banner, ybanner, roll-banner, hanging banner dan sebagainya.

Nama sistem display banner tersebut menunjukkan bentuk rangkanya, jika x maka bentuk rangkanya adalah x, jika roll maka bentuknya rol dan gambar bisa digulung. Hanging berarti banner digantung secara vertikal dan biasanya bisa diputar sehingga lebih menarik.



*Gambar 1.5*

*Banner*

9. Photography produk, merupakan salah satu produk digital printing yang paling ngetrend dan banyak dikenal masyarakat luas. Produk digital yang masuk dalam kategori ini adalah perbesar photo, cetak lukisan, album/kolase photo, pas photo, photobook dan cetak photo wedding.



*Gambar 1.6*

*Hasil Mesin Photography*

Produk cetak photo seperti ini sangat laku baik di kota maupun di desa, jadi ini merupakan layanan wajib yang harus dipunyai, gunakan mesin beresolusi tinggi agar hasil cetakan sekelas cetakan studio photo.

9. Digital Offset produk, kami sebut offset produk karena produk ini biasa dicetak menggunakan mesin offset tapi karena dicetak menggunakan mesin digital maka bisa dicetak satuan dan custom. Contoh produknya adalah kartu nama, brosur, buku, cover, undangan, kop surat, album photo, poster mini dan sebagainya.

10. Sticker, merupakan produk digital printing yang paling banyak jenis dan peminatnya. Sticker jika dijabarkan satu persatu bisa menjadi ulasan yang sangat panjang sendiri. Beberapa sticker yang sering dijumpai adalah sticker mobil, sticker motor, sticker laptop, sticker HP, sticker label dan sebagainya.



*Gambar 1.7*

*Sticker poster*

11. Kreatif produk, digital printing sebagai metode cetak yang memungkinkan

cetak satuan dan di berbagai jenis bahan memberikan jalan bagi orang-orang kreatif untuk membuat produk kreatif. Beberapa contoh produk kreatif adalah tas unik, kaos digital, mug digital, jok motor/mobil, kain digital, lantai digital, pintu digital, dan sebagainya.



*Gambar 1.8*

*Tas ultah yang dibuat menggunakan transfer paper dan mesin press*

Souvenir mouse yang kami sablon menggunakan Decal. Decal adalah produk water decal yang bisa dicetak menggunakan mesin printer laser atau ROLAND



*Gambar 1.9*

*Tas kreatif*

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sistem *Reward* dan *Punishment* Bagi Karyawan di CV. NASHR ABADI JAYA KUDUS.**

*Reward* mempunyai kontribusi lebih besar daripada *punishment* karena persepsi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus tentang *reward* adalah sesuatu yang baik sedangkan *punishment* sebagai sesuatu yang buruk. Oleh karena itu karyawan akan lebih condong untuk memilih *reward*. Hal ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bambang Nugroho bahwa *reward* bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang.<sup>1</sup>

Berdasarkan penelitian di lapangan, diperoleh informasi bahwa *reward* yang diterapkan pada CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dari berbagai aspek yang ditampilkan cenderung berbeda sesuai keadaan pekerjaan. Bentuk penerapan sistem *reward* yang terwujud dari berbagai perilaku, yang merupakan hasil interaksi positif dari berbagai karakteristik personal karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

Salah satu gambaran penerapan *reward* yang dilaksanakan oleh pimpinan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus terlihat terhadap pelaksanaan pemberian penghargaan finansial pada karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, sebagai bentuk tanggung jawab pada karyawan yang sudah berstatus karyawan tetap dan ada pula yang berstatus karyawan magang (belum tetap).

Gaji yang diterima oleh semua karyawan disesuaikan dengan lamanya bekerja, *skill* (kemampuan), dan jenjang pendidikan. Pemberian upah berdasarkan masa kerja merupakan indikator loyalitas dan ketekunan karyawan, sedangkan *skill* (kemampuan) yang menyertainya. Semakin tinggi *skill* (kemampuan)

---

<sup>1</sup>Nugroho, *Reward...*, h.5

seseorang karyawan, semakin tinggi penghargaan yang akan diberikan oleh perusahaan. Sedangkan pemberian *reward* berdasarkan jenjang pendidikan merupakan penunjang. Semakin tinggi jenjang pendidikan maka posisi jenjang karir pun akan semakin baik.<sup>2</sup>

Besaran gaji yang diterima karyawan disesuaikan berdasarkan besarnya tanggung jawab dan lamanya masa kerja. Harapannya karyawan bisa merasakan kenyamanan seperti yang dirasakan oleh sebagian karyawan. Terbukti dengan adanya masih banyak karyawan yang loyal terhadap perusahaan hingga bertahun-tahun.<sup>3</sup>

Dan setiap karyawan tetap mendapat tunjangan selain gaji yaitu tunjangan jabatan, asuransi kesehatan dan bonus. Tunjangan jabatan diberikan kepada karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus yang memiliki jabatan khusus misalnya kepala cabang. Setiap karyawan tetap di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan yang mana preminya dibayarkan oleh perusahaan.

Dan dalam upaya untuk mensejahterakan karyawannya CV. NASHR ABADI JAYA Kudus memberikan bonus bulanan yang besarnya berbeda-beda untuk setiap karyawan, tergantung status dan jabatan karyawan itu sendiri. Di samping bonus yang diberikan setiap bulan, ada juga Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan pada waktu menjelang hari raya Idul Fitri yang disesuaikan berdasarkan ketentuan yang ada.<sup>4</sup>

Untuk karyawan tetap, bonus diberikan sesuai kesepakatan pencapaian target setiap bulannya. Dan besarnya kelipatan bonus berlaku sesuai dengan besarnya pencapaian target sesuai akad kerja. Untuk besarnya jumlah bonus yang diberikan kepada karyawan, pimpinan perusahaan tidak mau memberitahukan nominalnya karena itu bersifat rahasia dan sudah tercantum dalam slip gaji masing-masing.

---

<sup>2</sup>Wawancara dengan Ibu Fenny Norviana, S.Sos, Pimpinan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, tanggal 21 Juni 2015.

<sup>3</sup>Wawancara dengan SN, Supervisor CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, 18 Juni 2015

<sup>4</sup>Wawancara dengan Ibu Fenny, S.Sos, Pimpinan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, tanggal 21 Juni 2015

Sedangkan untuk karyawan belum tetap atau magang, hanya diberikan gaji sesuai akad pekerjaan masing-masing bidang yang besarnya berbeda sesuai dengan jabatan yang diberikan. Untuk pemberian Tunjangan Hari Raya (THR) disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Dan bonus untuk karyawan tidak tetap persentasinya 50% dari gaji karyawan tetap, sedangkan untuk karyawan belum tetap di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus belum diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan.

Pemberian promosi jabatan kepada semua karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus akan berdampak positif yaitu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan moral, serta efisiensi kerja karyawan dan dapat pula mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*right man in right place*). Oleh sebab itu promosi jabatan mempunyai arti penting bagi setiap lembaga atau perusahaan, khususnya CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Dengan adanya promosi jabatan itu artinya kestabilan organisasi dan karyawan akan lebih terjamin. Selain itu juga karena semangat bekerja para karyawan yang disebabkan pemberian jabatan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Dalam proses motivasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu pengalaman dan harapan. Ketika pengalaman dalam mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan telah diperoleh, orang memandang beberapa tindakan tertentu membantu mencapai sasaran mereka, walaupun beberapa tindakan lain kurang berhasil. Penghargaan (*reward*) berfungsi sebagai insentif positif dan mendorong perilaku yang berhasil, yang diulangi lagi jika kebutuhan yang sama muncul. Makin kuat dorongan tersebut makin mungkin perilaku ini diulangi lagi hingga akhirnya dorongan tersebut menjadi sebuah reaksi yang muncul terhadap suatu peristiwa tanpa disadari. Sebaliknya kegagalan atau hukuman menunjukkan bahwa perlu mencari sarana alternatif untuk mencapai sasaran.

Dari fenomena yang terjadi bahwa tidak selalu imbalan yang besar memberikan kenyamanan dalam bekerja. Namun kualitas berkaitan dengan imbalan yang didapat. Sehingga untuk lebih mendorong kinerja karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus perusahaan tidak hanya memberikan *reward* saja tetapi lebih kepada pemberian *punishment* (sanksi).

Sesuai dengan yang diungkapkan Indrakusuma, secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:<sup>5</sup>

1. *Punishment* Preventif

*Punishment* preventif adalah *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dalam arti lain, *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. *Punishment* preventif dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. *Punishment* Represif

*Punishment* represif adalah *punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

Penerapan kedua hukuman di atas telah dilaksanakan di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Sekalipun hukuman preventif jarang dilaksanakan tetapi hukuman represif tetap ditegakkan, apalagi kalau ada pelanggaran berat, yang dianggap sangat merugikan perusahaan, maka tindakan yang akan diambil bahkan sampai pada pemecatan.<sup>6</sup>

Pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) telah dilakukan bagi yang melakukan pelanggaran, misalnya: peneguran terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran, pemberlakuan pemotongan gaji pada karyawan yang cuti lebih dari yang ditentukan. Pemecatan karena terhadap pekerja yang tidak disiplin atau berulang-ulang melakukan tindak yang merugikan perusahaan.

---

<sup>5</sup>Indrakusuma, *Pengantar...*,h.142

<sup>6</sup>Wawancara dengan SA, Penanggung jawab Maintenance, tanggal 17 Juni 2015

Dan untuk kerugian akibat kelalaian karyawan, yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan, selama masih dapat di tolerir. Maka karyawan akan dikenakan denda berdasarkan jumlah kerugian yang di tanggungkan oleh perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Namun tidak secara serta merta seluruhnya di bebaskan kepada karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus tersebut. Mengingat kebijakan perusahaan berdasarkan pada asas kekeluargaan.<sup>7</sup>

Dari gambaran hasil penelitian dan wawancara yang dilaksanakan selama penelitian, semua sistem *reward* dan *punishment* telah diberlakukan oleh pimpinan untuk memotivasi karyawan. Namun jika dilihat dari segi pendidikan, 65% karyawan hanya tamatan SMA, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia pada CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam melaksanakan sistem yang ada khususnya sistem *reward* dan *punishment* tidak dapat terlaksana sesuai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem *reward* dan *punishment* saja tetapi juga ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia.

Kemampuan sumberdaya dalam hal ini tingkat jenjang pendidikan juga sangat berperan. Mengingat dalam melakukan sistem manajerial diperlukan pemahaman melalui proses pendidikan. Sehingga dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia dalam menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dalam organisasi maka semakin besar pula untuk kemungkinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan semakin rendah sumber daya manusia dalam menerapkan sistem *reward* dan *punishment* pada perusahaan maka semakin kecil pula kemungkinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.<sup>8</sup>

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan pihak pimpinan dan karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, dan hasil ternyata sebagian karyawan yang tidak mengetahui atau memahami secara mendalam tentang sistem manajemen khususnya mengenai *reward* (penghargaan) dan

---

<sup>7</sup>Wawancara dengan Ibu Fenny,S.Sos, Pimpinan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, tanggal 21 Juni 2015

<sup>8</sup>Wawancara dengan Ibu Fenny,S.Sos, Pimpinan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, tanggal 21 Juni 2015

*punishment* (sanksi) yang ada di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Secara umum, hal ini disebabkan oleh terbatasnya pemahaman karyawan terhadap *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) yang ada di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Dan perlunya perusahaan melakukan sosialisasi terhadap karyawan tentang sistem manajemen di CV. NASHR ABADI JAYA Kudus agar keberhasilan perusahaan dapat tercapai.

### **B. Sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah**

Pembahasan mengenai perspektif manajemen syariah tidak jauh berbeda dengan manajemen konvensional, hanya saja dalam fungsi manajemen syariah terdapat nilai-nilai Islami yang menjadi ciri-ciri utama manajemen syariah. Dalam penelitian ini akan dibahas secara mendalam bagaimana sistem *Reward* dan *Punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah.

Ditinjau dari fungsi perencanaan (*planning*) pada sistem *reward* bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal penetapan posisi jabatan, gaji, tunjangan dan bonus bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus. Di dalam penetapan posisi dalam bidang pekerjaan, karyawan yang direkrut oleh CV. NASHR ABADI JAYA Kudus haruslah memenuhi 3 unsur yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), *himmatul 'amal* (memiliki etos kerja yang tinggi).

Dari unsur di atas, CV. NASHR ABADI JAYA Kudus melakukan perekrutan dan penempatan sesuai dengan pengalaman dan kemampuan dari masing-masing individu atau karyawan. Yang kemudian dilakukan masa training selama 3 bulan untuk mengukur kemampuan karyawan sebelum diikat dengan masa kontrak selama 1 tahun sekaligus sebagai penetapan jabatan yang akan diamanahkan oleh perusahaan. Dengan adanya penetapan jabatan atau promosi tersebut. Perusahaan mengharapkan kesungguhan dan rasa tanggung jawab yang

besar terhadap amanah dan tugas yang diberikan sehingga dapat menumbuhkan etos kerja yang tinggi.

Dalam hal perencanaan (*planning*) pemberian gaji kepada semua Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus diupayakan untuk bisa dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diamanahkan kepada setiap karyawan yang menduduki posisi di masing-masing bidang. Yang perencanaannya diberikan pada setiap akhir bulan atau dapat disesuaikan berdasarkan kebijakan dari perusahaan.

Selanjutnya di dalam hal perencanaan (*planning*) pemberian tunjangan kepada Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, hanya diberikan kepadanya karyawan tetap ataupun sudah dikontrak. Sehingga untuk karyawan yang dalam masa training belum diberikan tunjangan. Dikarenakan tunjangan diberikan didasarkan pada status karyawan serta besarnya tanggung jawab terhadap perusahaan. Untuk perencanaan di dalam pemberian bonus kepada Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA, akan diberikan oleh perusahaan apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang baik. Dengan bersedia untuk lembur, pencapaian target perusahaan, atau menang tender.

Pemberian *Reward* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dalam Perspektif Manajemen Syari'ah ditinjau dari fungsi pengorganisasian (*Organizing*) terdapat pada aspek struktural. Yang mana gaji, tunjangan serta bonus diberikan oleh perusahaan berdasar pada tingkat penempatan SDM yang telah sesuai kafa'ah dan akad pekerjaannya. Jadi semakin tinggi promosi jabatan yang di telah di amanahkan, semakin besar pula gaji, tunjangan serta bonus yang akan diterima Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

Sistem pemberian *reward* bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus di tinjau dari fungsi pengarahan (*Actuating*) merupakan tugas utama pemimpin perusahaan atau bagian *supervisor*. Pemberian *reward* pada karyawan diupayakan dapat memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuannya, baik dalam rangka bertujuan memenuhi kebutuhan hidup maupun sekedar menambah wawasan kerja. Maka CV. NASHR ABADI JAYA Kudus harus memiliki pemimpin yang dapat memberikan kekuatan ruhiyah sehingga tercipta adanya

kesadaran akibat pemahaman (*mafhum*) maksud dan tujuan yang mendasari amal perbuatan yang dilakukan. Seperti memberikan motivasi, solusi dan informasi agar karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus dapat melaksanakan tanggung jawab dan wewenang dengan baik.

Dan pemberian *reward* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus di tinjau dari fungsi pengawasan (*Controlling*) diwujudkan dengan pelaksanaan absensi yang dilakukan pada awal datang dan pulang kerja. Sehingga dalam menentukan jam lembur bisa terkontrol bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus setiap harinya.

Sedangkan dalam fungsi perencanaan (*Planning*) pemberian *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, bahwa *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan misalnya: membolos kerja, kurang disiplin, atau melanggar norma masyarakat. Dan wujudnya dapat berupa pemberian teguran, pemotongan gaji hingga pada pemecatan tergantung dari toleransi yang diberikan perusahaan.

Ditinjau dari fungsi struktural (*Organizing*) dalam hal pemberian *punishment* (sanksi), dimana pemberian sanksi diberikan langsung oleh pemimpin perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan dengan berdasar pada bukti-bukti dan laporan dari karyawan lain. Kemudian setelah itu dilakukan tindak lanjut untuk mencegah terjadinya pelanggaran yang lain, baik dalam wujud teguran secara langsung (lisan), maupun melalui penanggung jawab di dalam bidang tersebut.

Pemberian *punishment* dalam fungsi pengarahan (*Actuating*) bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus diarahkan tidak semata-mata hanya memberikan efek jera kepada karyawan tetapi juga memberikan pendidikan agar karyawan dapat memperbaiki kesalahan demi penegakkan supremasi sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan sehingga dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab dan disiplin dalam bekerja.

Selanjutnya pemberian *punishment* di dalam fungsi pengontrolan (*controlling*) bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, diwujudkan dengan pelaksanaan absensi setiap hari kerja, pengukuran kinerja karyawan, serta

pengawasan terhadap suasana kerja dan *output* yang dihasilkan agar semua dapat sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1- Sistem *reward* dan *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus adalah pelaksanaan pemberian *reward* disesuaikan dengan lamanya bekerja, *skill* (kemampuan), dan jenjang pendidikan. Untuk karyawan tetap mendapat tunjangan jabatan, asuransi kesehatan, bonus serta diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan. Bonus diberikan sesuai kesepakatan pencapaian target setiap bulannya yang besarnya kelipatan bonus berlaku sesuai dengan besarnya pencapaian target sesuai akad kerja. Sedangkan untuk karyawan belum tetap, hanya diberikan gaji sesuai akad pekerjaan masing-masing bidang yang besarnya berbeda sesuai dengan jabatan yang diberikan. Untuk pemberian Tunjangan Hari Raya (THR) disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Dan bonus untuk karyawan tidak tetap persentasenya 50% dari gaji karyawan tetap, serta belum diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan. Sedangkan pelaksanaan *punishment* (hukuman) secara preventif jarang dilaksanakan tetapi hukuman represif tetap ditegakkan dari mulai pemberian teguran sampai pada pemecatan. Dan untuk kerugian akibat kelalaian karyawan yang masih dapat ditolerir maka karyawan akan dikenakan denda yang tidak secara serta merta seluruhnya di bebaskan kepada karyawan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem *reward* dan *punishment* saja tetapi juga ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia. Sehingga dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia dalam menerapkan sistem *reward* dan

*punishment* dalam organisasi maka semakin besar pula untuk kemungkinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

- 2- Sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus ditinjau dari perspektif manajemen syari'ah adalah sebagai berikut. Dalam hal *planning* (perencanaan), penetapan posisi haruslah memenuhi 3 unsur yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), *himmatul 'amal* (memiliki etos kerja yang tinggi). Kemudian dilakukan training selama 3 bulan sebelum diikat dengan masa kontrak selama 1 tahun sekaligus sebagai penetapan jabatan. Dan pemberian gaji perencanaannya diberikan pada setiap akhir bulan yang besarnya disesuaikan berdasarkan status dan kedudukan masing-masing karyawan. Pemberian tunjangan didasarkan pada status karyawan serta besarnya tanggung jawab terhadap perusahaan. Dan pemberian bonus direncanakan oleh perusahaan apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang baik. Dalam hal *orgazining* (pengorganisasian) tunjangan serta bonus diorganisir oleh perusahaan berdasar pada tingkat penempatan SDM yang telah sesuai kafa'ah dan akad pekerjaannya. Dalam hal *actuating* (pengarahan) sistem *reward* diarahkan bukan hanya sebagai memenuhi kebutuhan hidup maupun sekedar menambah wawasan kerja namun lebih pada tujuan dari karyawan tersebut. Selanjutnya dilakukan pengawasan (*Controlling*) agar semuanya bisa berjalan dengan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan pemberian *punishment* bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus, sesuai perencanaan (*planning*) *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan, seperti membolos kerja, kurang disiplin, atau melanggar norma masyarakat. Secara struktural (*Organizing*) pemberian *punishment* dilakukan oleh pimpinan berdasar pada bukti-bukti dan laporan dari karyawan lain. Pemberian *punishment* diarahkan tidak semata-mata hanya memberikan efek jera kepada karyawan tetapi untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab dan disiplin dalam bekerja. Kemudian dilakukan *controlling* untuk mencegah terjadinya pelanggaran yang lain, baik dalam wujud teguran

secara langsung (lisan), maupun melalui penanggung jawab di dalam bidang tersebut, maupun pemotongan gaji hingga pada pemecatan tergantung dari toleransi yang diberikan perusahaan yang didasarkan pada pengawasan terhadap suasana kerja dan *output* yang dihasilkan agar semua dapat sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh perusahaan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus.

## **B. Saran-Saran**

Dari penelitian yang dilakukan, maka ada beberapa hal yang peneliti dapat berikan saran :

### 1. Bagi Perusahaan :

- a. Agar *reward* dan *punishment* dapat berjalan dengan baik, hendaknya perusahaan menyusun terlebih dahulu sistem *reward* dan *punishment* secara cermat. Sehingga sistem dan kebijakan tersebut tidak hanya menjadi dokumen tertulis saja, tetapi diterapkan dan di implementasikan kepada karyawan.
- b. Karyawan merupakan aset terbesar bagi perusahaan. Jadi apabila sistem *reward* dan *punishment* dapat dilaksanakan dengan baik maka produktifitas dan kinerja perusahaan akan menjadi baik pula.
- c. Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan melalui sistem *reward* dan *punishment*, organisasi perusahaan harus memiliki suatu bentuk sistem manajemen yang baik, yang memiliki kejelasan dalam hal wewenang dan tanggung jawab pekerjaan.
- d. Perlunya diadakannya pelatihan yang mampu meningkatkan kemampuan karyawan baik kemampuan teknis, konseptual maupun interpersonal. Hal ini juga sebagai bentuk *reward* (penghargaan) yang diberikan oleh perusahaan berupa peningkatan keahlian.
- e. Agar penerapan dan pemahaman tentang *reward* dan *punishment* lebih diperdalam dengan memperhatikan dampak hubungan manusia khususnya kecemburuan sosial yang dapat menimbulkan konflik dan

perlunya musyawarah untuk menyatukan persepsi tentang arah pencapaian tujuan perusahaan.

2. Bagi Kalangan Akademisi

- a. Kiranya penelitian ini bisa digunakan sebagai kajian dan bahan diskusi berkaitan dengan teori yang telah ada. Dan diharapkan dapat dikembangkan dalam penelitian yang lainnya dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- , *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Rajawali Press, Cet ke-3, 2010
- Chapilin, J. P. *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, Cetakan ke Sembilan, 2004
- Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1989
- Hafidhuddin, Didin. *Manajemen Syariah Dalam Praktik* Jakarta : Gema Insani Press, 2003
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit PT. Grasindo, 2005
- Indrakusuma Amir. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2000
- Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. alih bahasa Gina Gania, Jakarta : Erlangga, 2006
- M. Echols, John dan Shadily Hasan. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : PT Gramedia Utama, 2004
- Malayu S.P, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet ke-5
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Resdakarya, 2000
- Manulang. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, cet ke-7, 1981
- Nugroho, Bambang. *Reward dan Punishment* dalam Buletin Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum, IV, Edisi no. 6 Juni 2006
- Nur Pahlevi, Resa. “*Pengaruh Penerapan Metode Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon*”, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang, 2012
- Nurlailah. *Manajemen dan Implementasi Pada Perbankan Syariah*, Jurnal Tabawiyah, Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel
- Nurmiyati, Eni. *Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah*, Skripsi Jurusan Muamalat Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Hukum, Jakarta, IUN Syarif Hidayatullah, 2011

Purwanto, Ngalim. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remadja Karya,1993

Retnowati, Elais. “Persepsi Terhadap Sistem *Reward*, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dosen menurut Gender di Universitas Negeri Jakarta”, Tesis tahun 2001 FISIP Univeristas Indonesia Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan SDM,2001

Sasmito, Niti dan Alex S. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, cet ke-7, 1988

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN, 2004

Simamora, Henry.*Manajemen Sumber Daya Manusia*,Yogyakarta: STIE YKPN,2004

Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 8, 2000

Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, ed. I, cet. 8,2000

Suhendra dan Murdiah Hayati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press,Cet. ke-1, 2006

Syuhadak,M. *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia*, Jakarta: PT Gunung Agung, cet ke-1,1995  
Tasmara, Toto.*Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta : Gema Insan Press, 2002

Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2005

Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Sulita, 1991

WJS. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*,Jakarta : Balai Pustaka, 1984

Istietyani,”*Manajemen Syari’ah*”, <http://istieaquariusgirl.blogspot.com/2013/05/manajemen-syariah.html>, diakses 17 September 2015

Johny Template,*Konsep Manajemen Syari’ah*, [www.4sidis.blogspot.com](http://www.4sidis.blogspot.com) diakses tanggal 10 September 2015



**NASHR PRINT & ADVERTISING**

**Solusi Promosi Anda**

Telp. (0291) 424 8294 | 085 641 519 750 | 081 555 256 79 |  
Pin BB : 28306602 | email : nashrprintshp@gmail.com

Jl. Pattimura Loram Wetan Jati Kudus Jawa Tengah ( Museum Kretek ke Timur + 1 KM )

### SURAT KETERANGAN

NO : A/172/006/2015

Nama : Fenny Norviana  
Pekerjaan : Manajer  
Alamat : Jl. Pattimura No.175 Getas Pejaten Kudus (Museum Kretek ke Timur ± 100 m)  
Dengan ini menerangkan bahwa :  
Nama : Sugeng Aribowo  
NIM : 092411168  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Adalah benar – benar melaksanakan Riset untuk Penyusunan Skripsi pada tanggal 18 Mei 2015 sampai dengan 20 Juni 2015 dengan judul “ **Sistem Reward dan Punishment Bagi Karyawan di CV. Nashr Abadi Jaya Kudus dalam Perspektif Manajemen Syariah**”

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar – benarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kudus, 22 Juni 2015

  
**Fenny Norviana, S. Sos**  
Manajer