

## **IMPLEMENTASI KOMPENSASI DAN BENEFIT: TINJAUAN MANAJEMEN SDI BERBASIS SYARI'AH**

**Muhammad Nabil Khasbulloh\***  
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kediri

### **Abstract**

*Recently, the development of companies increasing rapidly and competitively, the companies has to compete each other in order to gain and preserve their qualified - human resources. Compensation and benefit are the one of the usual managing strategies to fullfil it and it is interesting topic to notes and to challenges for the managers, is how the system can maintain a sense of equity (internal evenly) with the amount of labor (external competitiveness). In order for the balance occurs then the managers do maintenance of the system and the value of these values. The Qur'an and Al-Hadith have explained and benefited the rewards that one receives upon his work in the form of covenant in the world and in the Hereafter. In its implementation of benefits from the perspective of syariah, human resource management should pay attention to the benefits aspect. Therefore, to be able to implement these aspects of shari'ah, payroll management is done by using "job grading". This research seeks to provide normative explanations regarding implementation and benefits in the management of sharia-based human resources.*

**Keywords:** *Compensation; Benefits; Human Resources-based Shariah Management*

### **Abstrak**

*Di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan saling bersaing untuk bisa mendapatkan dan menjaga sumber daya insani yang unggul yang mereka miliki agar tetap bertahan di perusahaan. Kompensasi dan benefit menjadi strategi yang digunakan perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya insani perusahaan dan hal yang menarik untuk diperhatikan serta menjadi tantangan bagi para pengelolanya, yaitu bagaimana sistem kompensasi mampu menjaga rasa keadilan (internal equitable) dengan besaran nilai pasar tenaga kerja (externally competitiveness). Supaya terjadi keseimbangan itu maka para pengelolanya berupaya melakukan maintenance terhadap sistem dan besaran nilai kompensasi tersebut. Al-Qur'an dan Al-Hadits telah menjelaskan kompensasi dan benefit sebagai imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan di dunia serta di akherat. Pada implementasinya, kompensasi dan benefit dalam perspektif manajemen SDI syari'ah harus memperhatikan aspek nilai manfaat kerja sebagai dasar penentuan gaji serta aspek nilai keadilan Islam. Oleh karena itu, untuk dapat mengimplementasikan aspek-aspek syari'ah tersebut, manajemen penggajian dilakukan menggunakan "job grading". Penelitian ini berusaha memberikan penjelasan normatif mengenai implementasi kompensasi dan benefit dalam tinjauan manajemen SDI berbasis syariah.*

**Kata kunci:** *Kompensasi; Benefit; Manajemen SDI Syari'ah*

## PENDAHULUAN

Di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan saling bersaing untuk bisa mendapatkan dan menjaga sumber daya insani yang unggul yang mereka miliki agar tetap bertahan di perusahaan. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah dengan meningkatkan pemberian kompensasi dan *benefit*. Dengan begitu kebutuhan untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan sasaran perusahaan menjadi pendorong bagi perusahaan untuk menerapkan sistem kompensasi dan *benefit* yang tepat. Kedua hal tersebut merupakan salah satu komponen Manajemen SDI yang dapat menjadi pemicu memperoleh keuntungan yang lebih bagi perusahaan, namun juga sebaliknya, sistem kompensasi dan *benefit* yang tidak efektif dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat begitu saja menetapkan besaran pembayaran kompensasi karyawannya, harus ada ukuran dan metode yang mampu menggambarkan prinsip pembayaran kompensasi yang dirasa adil, serta konsisten dalam pelaksanaannya (Ramdan, 2008). Struktur pembayarannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tingkat jabatan (*manajerial, non manajerial*), kompetensi, kinerja yang dihasilkan serta regulasi yang harus diikuti disamping kemampuan perusahaan untuk melaksanakannya. Perlu adanya kebijakan dan struktur yang mampu mengakomodasikan faktor-faktor yang berpengaruh tersebut di atas.

Kesuksesan perusahaan dalam penerapan strategi dengan cara meningkatkan pemberian kompensasi dan *benefit* sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam melaksanakan penilaian bobot jabatan (*job grading*). *Job grading* merupakan instrumen bisnis yang cukup adil sebagai dasar pemberian kompensasi dan *benefit*. Hasil dari *job grading* sendiri dapat disusun sebagai standar baku dalam pemberian imbal jasa atas suatu pekerjaan yang memiliki bobot atau tantangan yang lebih tinggi dibandingkan jenis pekerjaan lain yang harus dikerjakan di perusahaan. Dengan adanya pemberian kompensasi dan *benefit* yang layak yang telah dirumuskan sebelumnya, maka setiap karyawan akan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan dimana kondisi itu yang terjadi titik pencapaian aktualisasi karyawan yang dapat meningkatkan loyalitasnya dalam bekerja (Kelatow, 2016).

Dalam pandangan Islam, yaitu QS. An Nisa 32, penentuan kompensasi dan *benefit* berdasarkan jasa kerja atau kegunaan atau manfaat tenaga kerja seseorang. Berbeda dengan pandangan kapitalis dalam menentukan upah, mereka memberikan upah kepada seseorang pekerja dengan menyesuaikan dengan biaya hidup dalam batas minimum, mereka akan menambah upah tersebut apabila beban hidupnya bertambah pada batas minimum (Gilarso, 2004). Sebaliknya mereka akan mengurangnya apabila beban hidupnya berkurang, oleh karena itu upah seorang pekerja ditentukan berdasarkan beban hidupnya tanpa memperhatikan jasa yang diberikan oleh tenaga kerja seseorang dan masyarakat (Sukwadi, 2010). Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan, penting kiranya untuk mendeskripsikan implementasi kompensasi dan *benefit* dalam perspektif manajemen SDI berbasis syari'ah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen SDI Berbasis Syari'ah**

Manajemen SDI adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Sukirno, 2011). Sedangkan manajemen SDI dalam Islam didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia-bukan mesin-dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Adapun manajemen sumber daya berbasis insani, menjadikan spritualitas sebagai unsur vital dan tidak terpisahkan dari tempat kerja (Jusmaliani, 2011).

Manajemen SDI sebagai fungsi menejerial merupakan (1). Fungsi perencanaan (*planning*); (2). Fungsi pengorganisasian (*organizing*); (3). Fungsi pengarahan (*directing*); (4). Fungsi pengendalian (*controlling*). Sedangkan sebagai fungsi operasional adalah (1). Pengadaan (*Procurement*): Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*), Seleksi (*selection*), Penempatan (*placement*), Pembekalan (*orientation*); (2). Pengembangan (*Development*): Pelatihan dan Pengembangan (*Training and*

*Development*), Pengembangan Karir (*Career Development*); (3). Pemeliharaan (*maintenance*): Kompensasi Jabatan (*job compensation*), Integrasi (*integration*), Hubungan Perburuhan (*Labour Relation*), Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*). Serta kedudukan Manajemen SDI dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Iskarim, 2017).

Manajemen SDI yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia Islami yang baik ialah *shidiq*, *amanah*, *fathonah* dan *tabligh*. Keempat sifat ini adalah tolok ukur yang *riil* untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia Islami (Bahreisy, 1980). SDI berbasis syari'ah sebenarnya sudah dijelaskan di dalam firman Allah SWT QS. Al-Baqarah: 30 yang menjelaskan manusia sebagai *khalifah* di muka bumi kemudian dikuatkan dalam firman Allah SWT (QS. Shaad: 26).

Manajemen SDI syari'ah sebagaimana manajemen SDI pada umumnya konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Mereka diharapkan mampu menunjukkan kinerja optimal. Para karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan manajemen SDI adalah seputar aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penetapan kompensasi dan *benefit* karyawan serta semua aktivitas lain terkait dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun (Sinn, 2012).

Ada empat tipe manusia dari sisi kemauan dan kemampuannya menurut teori *Human Resources Departmet*. *Pertama*, yang mau dan mampu disebut *star*, inilah SDI yang terbaik yang siap melaksanakan berbagai aktivitas dan kegiatannya. *Kedua*, mau tapi tidak mampu disebut pekerja. *Ketiga*, mampu tapi tidak mau disebut kuda dan kelompok ini haruslah selalu diberikan motivasi dan konseling. Dan yang *keempat*, tidak mampu dan tidak mau disebut kutu busuk. Rasulullah selalu memajemen manusia sesuai dengan kapasitas dan keahliannya

dan memindahkannya jika seandainya terjadi potensi yang tinggi namun kompetensinya rendah (Haryanto, 2011).

### **Kompensasi Dan *Benefit* Syari'ah**

Definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kompensasi antara lain: Menurut Umar (2005), kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dewan penelitian pengupahan nasional, dalam Heidjrachman dan Husnan, memberikan definisi upah sebagai berikut: upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Berdasarkan konvensi *International Labour Organization* (ILO) Nomor 100 yang dikutip dalam Tanjung (2008), kompensasi dapat didefinisikan sebagai: “upah/gaji biasa, pokok, atau minimum dan setiap emolument tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Atmodjo, 1998; Hasibuan, 2002).

Secara terminologi kompensasi memiliki beberapa pengertian, yaitu: (1). Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya) (Regina, 2016). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan; (2). Insentif, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya; (3). Tunjangan (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian; (4).

Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus (Rivai, 2006).

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial. Adapun penjelasan lebih lanjut sebagai berikut: (1). Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham); (2). Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir; (3). Kompensasi non finansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Menurut Sinn (2012) pada masanya Rasulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk membarikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Makkah. Pada masa khalifah Umar ra. Gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat setempat meningkat, upah para pegawai harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup (Tanjung, 2008).

Islam menggariskan upah dan gaji lebih komprehensif dari pada Akademisi Barat. Allah menegaskan tentang imbalan ini dalam Qur'an sebagai berikut:

*“Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan.”*  
(At Taubah: 105).

*“Barang siapa 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 berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik apa yang telah mereka kerjakan.” (An Nahl: 97).*

*“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan (nya) dengan baik.” (Al-Kahf: 30).*

Berdasarkan tiga ayat diatas, yaitu At-Taubah 105, An-Nahl 97 dan Al-Kahfi 30, maka Imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akherat. Tetapi hal yang paling penting, adalah bahwa penekanan kepada akherat itu lebih penting daripada penekanan terhadap dunia (dalam hal ini materi) sebagaimana semangat dan jiwa QS Al-Qhashsash ayat 77.

Surat At Taubah 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan manusia untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah manusia 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 manusia kerjakan (An-Nahl: 97). Lebih jauh Surat An-Nahl: 97 menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah atau 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 akherat (dalam bentuk pahala). Sementara itu, Surat Al-Kahfi: 30 menegaskan bahwa balasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan manusia, pasti Allah balas dengan adil. Allah tidak akan berlaku zalim dengan cara menyia-nyiakan amal hamba-Nya. Konsep keadilan dalam upah inilah yang sangat mendominasi dalam setiap praktek yang pernah terjadi di negeri Islam.

Lebih lanjut kalau dilihat hadits Rasulullah saw tentang upah yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rasulullah SAW bersabda:

*“Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa*

*mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri); dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya).” (HR. Muslim).*

Hadits ini dapat didefinisikan bahwa upah yang sifatnya materi (upah di dunia) mestilah terkait dengan keterjaminan dan kecukupan pangan dan sandang. Perkataan: “harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri),” bermakna bahwa upah yang diterima harus menjamin makan dan pakaian karyawan yang menerima upah (Rahman, 1995).

Berdasarkan ayat-ayat Al-Qur’an dan hadits-hadits di atas, dapat didefinisikan bahwa: kompensasi dan *benefit* 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) (An-Nabhani, 2009).

### **Aspek Nilai Manfaat Kerja Sebagai Dasar Penentuan Kompensasi dan *Benefit***

Akad dalam kontrak kerja terjadi atas manfaat atau jasa pekerja yang dihasilkan oleh tenaga yang dicurahkan pekerja tersebut. Walaupun jasa merupakan hasil dari tenaga, tetapi tenaga tidak menjadi pijakan dalam menentukan besaran upah (gaji). Sebab, gaji merupakan kadar yang berhak dimiliki oleh suatu kegunaan (*utility*) atau jasa yang diperoleh oleh seorang *musta'jir* dari kegunaan (*utility*) tersebut. Maka, kesamaan dalam perkiraan gaji seorang *ajiir* itulah kegunaan (*utility*) yang dideskripsikan dengan deskripsi tersebut. Dimana upah itu berbeda dengan perbedaan kerjanya, dan berbeda pula dengan perbedaan tingkat kesempurnaannya dalam suatu pekerjaan yang sama. Karena itu, gaji seorang insinyur berbeda dengan gaji tukang kayu, dan gaji tukang kayu yang mahir juga berbeda dengan gaji tukang kayu biasa. Jadi, tinggi rendahnya upah seseorang dalam suatu pekerjaan itu semata-mata dikembalikan



kepada tingkat kesempurnaan jasa atau kegunaan tenaga, yang bisa mereka berikan. Hal ini tidak bisa dianggap sebagai bonus dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas mereka. Namun ini semata-mata adalah upah mereka, yang memang berhak mereka terima karena sempurnanya jasa mereka.

Penentuan besarnya tenaga yang dicurahkan dimaksudkan agar pekerja tidak dibebani dengan pekerjaan yang berada di luar kapasitasnya. Sehingga tidak diperbolehkan untuk menuntut seorang pekerja agar mencurahkan tenaga, kecuali sesuai dengan kapasitas kemampuannya yang wajar (HR Bukhari). Karena tenaga tersebut tidak mungkin dibatasi dengan takaran yang baku, maka membatasi jam kerja dalam sehari adalah takaran yang lebih mendekati pembatasan tersebut. Sehingga pembatasan jam kerja sekaligus merupakan tindakan pembatasan tenaga yang harus dikeluarkan oleh seorang pekerja.

### **Aspek Nilai Keadilan Islam dalam Penentuan Besaran Gaji**

Melihat pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa nilai penentuan besaran gaji dalam hal ini dengan pendekatan *fiqh ijarah* merujuk kepada nilai adil. Nilai adil di sini adalah suatu estimasi dari penilaian moral Aziz (2003) bukanlah suatu hal ilmiah dan nyata yang dapat diukur dan diamati sebagai objek pengujian eksperimental oleh sarana-sarana ilmiah (Ash Shadr, 2009).

Aspek-aspek nilai keadilan dalam Islam yaitu: keseimbangan, adil disini berarti keadaan seimbang. Dalam hal keadaan alam semesta yang diciptakan oleh Allah SWT seimbang dan simetris. Kalau tidak, alam tidak dapat tegak dengan baik, tidak pula ada sistem, perhitungan, dan perjalanan tertentu didalamnya. Hal ini selaras dengan firman Allah dalam Al-Qur'an:

*“Dan Allah telah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan).” (QS. Al-Rahman, 55: 7).*

*“Allah menyatakan bahwasanya tidak ada Tuhan (yang berhak disembah) melainkan Dia, Yang menegakkan keadilan. Para malaikat dan orang-orang yang berilmu (juga menyatakan yang demikian itu). Tak ada Tuhan (yang berhak disembah) melainkan Dia, Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. Ali-Imran: 18).*

Aspek nilai keadilan adanya persamaan atau non diskriminasi, dalam hal ini tidak ada perbedaan dan pengutamaan diantara sesama makhluk di hadapan Allah SWT. Sebab Allah-lah penguasa segalanya. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an:

*“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa- bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS. Al-Hujuraat: 13).*

Aspek nilai keadilan adanya pemberian hak kepada pihak yang berhak, dalam hal ini pemeliharaan hak individu dan pemberian hak kepada setiap objek yang layak menerimanya. Dalam artian ini, kezaliman adalah pelenyapan dan pelanggaran terhadap hak-hak pihak lain. Pengertian keadilan ini, yaitu keadilan sosial, adalah keadilan yang harus dihormati di dalam hukum manusia dan setiap individu benar-benar harus berjuang menegakkannya (Murtadha, 2009). Beberapa ayat Al-Qur'an menuntun manusia berbuat adil:

*“Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Maidah: 8).*

Aspek nilai keadilan adanya kejelasan, dalam kajian ini terkait: 1). Jelas akad (perjanjian) yang akan dilakukan; 2). Jelas hak dan kewajiban kedua belah pihak yang berakad (perusahaan dan karyawan); 3). Jelas, bentuk dan jenis pekerjaan karyawan; 4). Jelas, masa kontrak atau waktu kerja karyawan; 5). Jelas, bentuk dan jenis gaji (upah) karyawan. Sebab tanpa kejelasan akad tidak menutup kemungkinan terjadi penipuan di dalamnya dan hal ini sangat tidak diperbolehkan (haram) dalam Islam. Hal ini selaras dengan sabda Rasulullah SAW:

*“Tidak boleh seseorang menjual (bertransaksi) sesuatu kecuali ia menerangkan apa yang ada dalam barang itu dan orang yang mengetahui cacat itu harus memberitahukan hal itu.” (HR. Muslim).*

Aspek nilai keadilan harus mengandung unsur proporsional, sangat selaras dengan semangat keadilan Islam yang digambarkan dalam Al-Qur'an:

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

Rasulullah SAW juga bersabda:

*“Janganlah kalian membebani mereka (pembantu) dengan apa yang mereka tidak sanggup. Jika kalian membebani mereka dengan apa yang mereka tidak sanggup maka bantulah mereka.” (HR Bukhari).*

Aspek nilai keadilan harus mengandung unsur kelayakan, menurut KBBI berarti wajar, pantas, patut. Dengan melihat definisi ini dan syarat-syarat sahnya *fiqh ijaratul ajiir* dapat diambil hikmah dalam *fiqh ijaratul ajiir* makna layak dimplementasikan dalam bentuk layak berakad; Jasa Karyawan yang diakadkan layak; Gaji yang diakadkan layak; perlakuan layak karyawan.

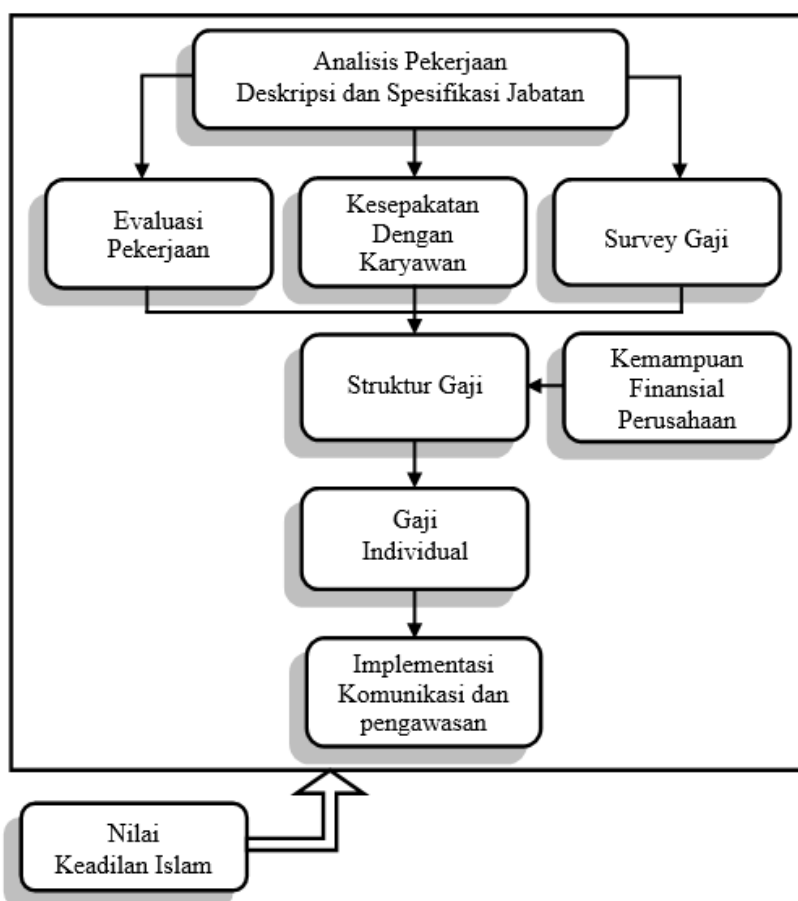
Untuk mencapai keadilan sosial Islam (memberikan hak kepada pihak yang berhak) pada kontrak kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 1. Aspek Nilai Keadilan Islam dalam Penentuan Besaran Gaji

No	Aspek Nilai Keadilan	Implementasi
1	Jelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jelas akad (perjanjian) yang akan dilakukan.</li> <li>b. Jelas hak dan kewajiban kedua belah pihak yang berakad (perusahaan dan karyawan).</li> <li>c. Jelas, bentuk dan jenis pekerjaan karyawan.</li> <li>d. Jelas, masa kontrak atau waktu kerja karyawan.</li> <li>e. Jelas, bentuk dan jenis gaji (upah) karyawan.</li> </ul>
2	Proporsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesesuaian antara pekerjaan karyawan (baik waktu kerja dan kemampuan karyawan).</li> <li>b. Kesesuaian pekerjaan karyawan dengan besaran gaji (upah) yang mereka terima dan waktu menerima gajinya.</li> </ul>
3	Layak	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Layak berakad.</li> <li>b. Jasa karyawan yang diakadkan layak (halal, bermanfaat kepada perusahaan, dan memiliki nilai).</li> <li>c. Gaji (upah) yang diakadkan layak.halal, bermanfaat (mencukupi kebutuhan sandang, pangan dan papan), dan memiliki nilai.</li> <li>d. Memperlakukan karyawan dengan layak (membantu), jika karyawan mengalami kesulitan.</li> </ul>

### Implementasi Anggaran Kompensasi Dan *Benefit Syari'ah*

Sebagai doktrin ekonomi, nilai-nilai Islam dapat diterapkan dalam skema penganggaran gaji yang merupakan bagian dari *economics science*. Hal ini dibolehkan karena termasuk dalam urusan dunia selama menghilangkan unsur-unsur yang tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam, sebagaimana sabda Rasulullah SAW: “*Kalian lebih mengetahui mengenai urusan dunia kalian*” (HR Muslim). Atau sebagaimana sahabat Salman Al-Farisi yang mengadopsi tata cara pertahanan dari Persia dalam perang khandaq. Maka format penganggaran gaji secara Islami dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Penganggaran Gaji Islami

Manajemen penggajian dilakukan menggunakan “*job grading*”, yaitu: sebuah bentuk pengklasifikasian atau pengkategorisasian dari pekerjaan-pekerjaan yang ada yang disesuaikan dengan sistem *job grading* yang sudah ada. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mengelompokkan (secara bertingkat)

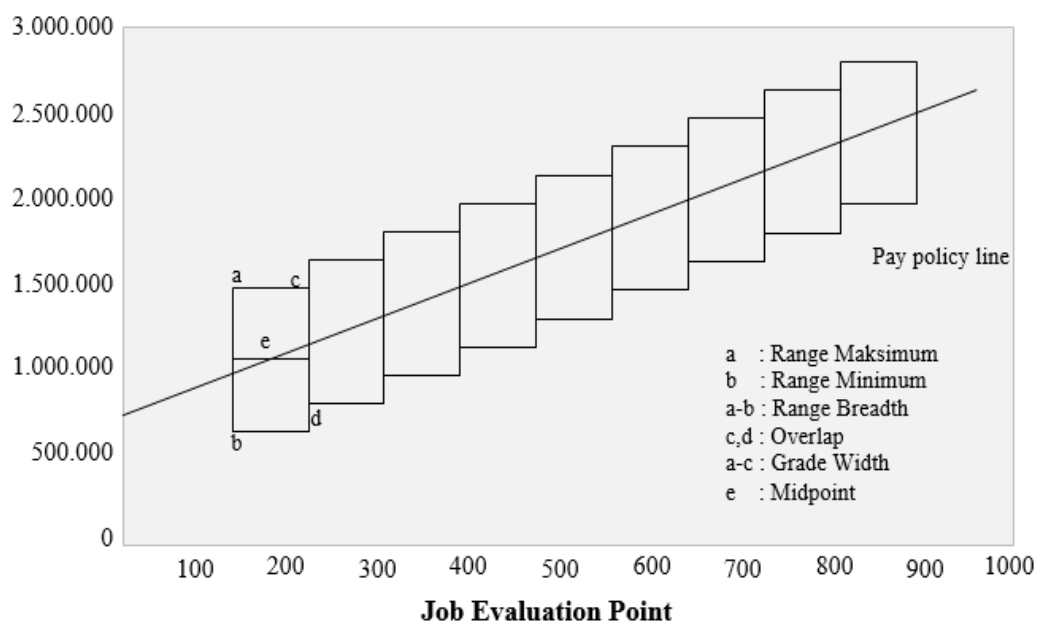
beberapa posisi pekerjaan/jabatan yang mempunyai kemiripan (relatif) karakter pekerjaan (tanggung jawab, wewenang dan tugas), yang pada akhirnya bisa dipergunakan untuk melakukan perbandingan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain (Utami & Dkk, 2016).

Beberapa manfaat yang didapatkan dari *job grading*, yaitu: 1). Menyediakan sebuah jenjang karir yang jelas; 2). Membantu pihak perusahaan dalam melakukan kontrol dalam masalah gaji; 3). Memberikan pemahaman kepada para karyawan mengenai jumlah gaji mereka dan menimbulkan rasa keadilan; 4). Sebagai sebuah sumber referensi dalam mengambil berbagai keputusan; 5). Bisa juga dipergunakan sebagai salah satu faktor petunjuk mengenai senioritas dan akan mencegah terjadinya kesalahpahaman dalam berbagai hal misalnya saja mengenai tingkat otorisasi; 6). Memberikan kejelasan kepada semua pihak karena masing-masing *grade* atau tingkatan memiliki deskripsi yang merupakan ciri khas dari pekerjaan-pekerjaan yang masuk dalam kategori tersebut; 7). Bisa dipergunakan sebagai data tambahan untuk menentukan kebutuhan pekerjaan di masa yang akan datang (Lukito, 2014).

Secara spesifik *job grading* dan kompensasi adalah salah satu aspek yang terlihat paling jelas sebagai aspek yang saling mempengaruhi. *Job grading* merupakan suatu sistem untuk menentukan peringkat dan besaran kompensasi seorang karyawan berdasarkan analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan spesifikasi orang yang dibutuhkan. Evaluasi pekerjaan adalah suatu kegiatan dalam manajemen penggajian yang dilakukan untuk mengukur nilai atau bobot relatif dari semua atau sebagian jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi (Andriani, 2017). Pengukuran dilakukan oleh tim, dalam sudut pandang syari'ah disebut "syuro". Syuro biasanya beranggotakan beberapa manajer lini dari bidang yang berbeda-beda sehingga keputusan yang diambil bersifat musyawarah mufakat. Bukan "*one man show*" sehingga tercermin aspek keadilannya (*internal equity*). Di samping aspek keadilan di dalam (*internal equity*) juga dilakukan survey gaji (*salary survey*) pada perusahaan sejenis, untuk

melihat positioning gaji karyawan perusahaan yang bersangkutan dibandingkan dengan kompetitor pada setiap level dan jenis pekerjaan (Fahmi, 2014).

Hasil evaluasi pekerjaan berupa *scoring* yang dapat dijabarkan menjadi diagram dan disandingkan dengan data “pasar” (*salary survey*). Sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Salary curve

Hasil akhir dari proses ini adalah terbentuknya struktur penggajian (*salary structure*) yang siap untuk diaplikasikan (Wang, 2013). Aplikasinya dapat dilihat pada tabel 1 dan adapun interpretasinya sebagai berikut.

Tabel 2. Struktur Penggajian (Ex)

GRADE	LEVEL	MIN	MED	MAX
10	MGR	1.901.235	2.566.667	3.232.099
9	MGR	1.584.362	2.138.889	2.693.416
8	OFF	1.320.302	1.782.407	2.244.513
7	OFF	1.100.251	1.485.340	1.870.428
6	STAFF	916.876	1.237.783	1.558.690
5	STAFF	764.064	1.031.486	1.298.908
4	STAFF	636.720	859.571	1.082.423
3	STAFF	530.600	716.310	902.019

Beberapa aspek syari'ah pada kompensasi karyawan dalam bentuk *benefit* atau tunjangan seperti: (1). Tunjangan akikah, perusahaan memberikan tunjangan akikah berupa uang kepada insan perusahaan yang istrinya baru melahirkan guna membeli kambing untuk disembelih dan dagingnya dibagikan kepada fakir miskin. Hal itu sesuai hadits Nabi, “setiap anak itu tergadai dengan akikahnya, yang disembelih pada hari ketujuh dari hari kelahirannya, dan pada hari itu pula dicukur rambutnya dan diberi nama.”; (2). Tunjangan pernikahan, bagi insan perusahaan yang akan menikah, perusahaan hendaknya memberi tunjangan guna membantu para karyawan melaksanakan sunah Nabi tersebut; (3). Kesempatan melaksanakan haji dan umrah, perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah, baik berupa waktu maupun bantuan keuangan. Setiap tahun perusahaan hendaknya memberangkatkan seorang karyawan untuk menunaikan ibadah haji. Disamping itu, bagi karyawan yang memiliki dana sendiri, diberi keleluasaan waktu untuk menunaikannya; (4). Cuti iktikaf, karyawan hendaknya diberi cuti iktikaf setiap tiga tahun sekali selama sepuluh terakhir di bulan ramadhan. Ibadah ini dimaksudkan untuk bermunajat dan bertaqarub dengan memfokuskan aktivitas hanya kepada Allah; (5). Pinjaman tanpa bagi hasil, perusahaan memberikan bantuan pinjaman ringan tanpa bagi hasil kepada karyawan yang membutuhkan untuk keperluan mendesak, yaitu untuk biaya pendidikan karyawan atau anak karyawan, perbaikan rumah karyawan yang rusak, dan biaya kesehatan keluarga karyawan nonbatih (keluarga batih sudah ditanggung perusahaan). Dengan pinjaman tersebut karyawan dapat diringankan kebutuhannya; (6). Perusahaan al-khairat, perusahaan memberi fasilitas tunjangan kematian dan kecelakaan bagi karyawan dengan manfaat yang besar, fasilitas tersebut di luar jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek); (7). *Benefit* kesehatan yang baik dan fleksibel, fasilitas kesehatan karyawan terdiri atas rawat jalan, rawat inap, melahirkan, kacamata, dan lain-lain dengan plafon dan pelayanan yang baik. Karyawan yang rajin, sehat, dan kuat akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Agar efektif dan efisien, pengelolaannya dapat dikerjakan bersama dengan perusahaan yang menyediakan produk kesehatan; (8). Penambahan cuti cuma-cuma sehari sebelum dan sesudah

hari raya, penambahan cuti ini dimaksudkan agar karyawan dan keluarga dapat merayakan idul fitri dengan khusyuk, dan lebih leluasa bersilatullah; (9). Pembayaran gaji tepat waktu, pembayaran gaji karyawan hendaknya selalu dilakukan tepat waktu, misalnya pada tanggal 25 setiap bulan. Jika tanggal tersebut jatuh pada hari libur, pembayaran gaji dimajukan ke hari kerja sebelumnya, yaitu tanggal 24 atau 23. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi: “Bayarlah upah karyawanmu sebelum kering keringatnya.” (HR. Ibnu Majah dan Imam Thabrani) (Qardhawi, 2001). Pengelolaan zakat profesi, disamping memenuhi ketentuan pemerintah atas pemotongan pajak penghasilan, karyawan juga memenuhi ketentuan agama untuk mengeluarkan zakat profesi setiap bulannya. Zakat tersebut selanjutnya disetorkan kepada badan amil zakat guna diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya (*mustahiq*). Tidak ketinggalan perusahaan bisnis syari’ah selaku organisasi juga melaksanakan kewajibannya dengan membayar zakat perusahaan setiap bulannya.

Aspek-aspek yang menjadi tunjangan tersebut merupakan kesepakatan antara manajemen dan karyawan yang tertuang dalam kesepakatan majelis insan perusahaan. Aspek syari’ah pada kompensasi karyawan diharapkan dapat memotivasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Dari sudut pandang perusahaan, maka untuk *benefit-benefit* tersebut di atas perlu diperhitungkan dananya di awal tahun agar sesuai dengan kemampuan perusahaan (*affordable*) dan dapat berhasil guna sesuai tujuannya.

## **PENUTUP**

Implementasinya kompensasi dan *benefit* dalam perspektif manajemen SDI syari’ah harus memperhatikan aspek nilai manfaat kerja sebagai dasar penentuan gaji serta aspek nilai keadilan Islam dalam penentuan besaran gaji. Untuk dapat mengimplementasikan aspek-aspek syari’ah tersebut, manajemen penggajian dilakukan dengan menggunakan “*job grading*” yaitu menentukan peringkat dan besar gaji seorang karyawan berdasarkan analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaannya. Sehingga upah yang dibayarkan kepada masing-masing pegawai bisa berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya.



Selain itu, pada implementasinya perusahaan juga memberikan *benefit* kepada pegawainya, yaitu dalam bentuk: tunjangan akikah, tunjangan pernikahan, kesempatan melaksanakan ibadah haji dan umrah, cuti *iktikaf*, pinjaman tanpa bagi hasil, al-khairat (fasilitas tunjangan kematian dan kecelakaan), penambahan cuti sebelum dan sesudah hari raya, *benefit* kesehatan yang baik dan fleksibel, pembayaran gaji tepat waktu, dan pengelolaan zakat profesi. Dengan adanya pemberian kompensasi dan *benefit* yang adil dan layak yang telah dirumuskan sebelumnya, maka setiap karyawan akan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan dimana kondisi itu yang terjadi titik pencapaian aktualisasi karyawan yang dapat meningkatkan loyalitasnya dalam bekerja. Maka mengimplementasi kompensasi dan *benefits* syari'ah tersebut diharapkan dapat mampu memotivasi serta meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kesejahteraan perusahaan dan pegawai dapat tercapai.

#### DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran dan Terjemahannya

An-Nabhani, T. (2009). *Sistem Ekonomi Islam*. Bogor: Al-Azhar Press.

Andriani, D. P. dan L. Z. A. (2017). Perancangan Sistem Job Evaluation Berbasis Bobot Pekerjaan Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Process. In *Seminar Nasional Inovasi dan Aplikasi Teknologi di Industri* (p. 1–8.). Malang: Institut Teknologi Nasional Malang.

Ash Shadr, M. B. (2009). *Iqtishaduna*. Jakarta: Zahra Publishing House.

Atmodjo, S. N. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Reneka Cipta.

Aziz, A. bin F. A.-S. N. (2003). *Begini Semestinya Muslim Berperilaku: Ensiklopedi Etika Islam*. (Muhammad Isnani dkk, Ed.). Jakarta: Magfirah Pustaka.

Bahreisy, H. (1980). *Himpunan Hadits Pilihan: Hadits Shahih Bukhari*. Surabaya: Al Ikhlas.

Fahmi, A. dkk. (2014). *HRD Syari'ah : Teori dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia.

- Gilarso. (2004). *Pengantar Ilmu Ekonomi Makro*. Yogyakarta: Kanisius.
- Haryanto. (2011). *Rasulullah Way of Managing People*. Jakarta: Khalifa.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Iskarim, M. (2017). Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 307–327.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kelatow, C. G. (2016). Effect of Job Evaluation, Sallary and Work Facilities to Employee Performance in the RS. Pancaran Kasih Manado. *Jurnal EMBA*, 4(5), 303–408.
- Lukito, F. A. dan D. A. Y. A. (2014). Penentuan Job Grading di PT X / Jurnal Titra. *Jurnal Titra*, 2(2), 71–74.
- Murtadha, M. (2009). *Keadilan Ilahi*. Bandung: Mizan.
- Qardhawi, Y. (2001). *Pesan nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*,. (Didin Hafiddudin, Ed.). Jakarta: Robbani Press.
- Rahman, A. (1995). *Doktrin Ekonomi Islam*. (Soerayu dan Nastagin, Ed.) (1st ed.). Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- Ramdan, M. (2008). Implementasi Kompensasi Berbasis Kinerja Bagi Sales Force di Unit Kerja Regional Promotion Bank X (pp. 1–2).
- Regina, Y. dan L. K. (2016). Perancangan Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Momo Milk Barn Bogor. *KOLEGIAL*, 2(2), 42–58.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dan Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sinn, A. I. A. (2012). *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sukirno, S. dkk. (2011). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Sukwadi, R. dan F. G. (2010). Usulan Perancangan Sistem Kompensasi dengan Menggunakan Point Rating System (Studi Kasus: PT Pabrik Kaos Aseli). *INASEA*, 11(1), 16–25.
- Tanjung, H. (2008). Konsep Manajemen Syariah. *Jurnal Ilmiah* ([Http://www.vika-](http://www.vika-)

*bogor.ac.id/jur03.*

- Umar, H. (2005). *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, N. P., & Dkk. (2016). Pengaruh Kelas Jabatan (Job Grade) dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja PNS Pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian. *Neo Bis*, 10(1), 78–90.
- Wang, H. (2013). Proses Design Salary Structure : Sebuah Studi Kasus Pada Pt.Xyz. *Jurnal EKSEKUTIF*, 10(1), 43–58.