

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Umum Kompensasi

1. Definisi dan Urgensi Kompensasi

Menurut pendapat Rivai dan Sagala yang dikutip oleh Burhanuddin Yusuf dalam bukunya, kompensasi didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan berbagai bentuk penghargaan individual sebagai balasan atas pelaksanaan tugas dalam perusahaan. Kompensasi dapat berupa biaya utama atas keahlian atau pekerjaan, dan dalam konteks bisnis, kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang mendorong seseorang untuk bekerja. Pemberian kompensasi yang tepat juga akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, karena pada kenyataannya kompensasi merupakan tujuan utama bagi sebagian besar karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di suatu perusahaan.¹⁵

Sementara itu, menurut Hasibuan yang dikutip oleh Vera Firdaus dalam bukunya, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Selanjutnya, Vera Firdaus juga mengutip pendapat Muljani

¹⁵ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2015), 237.

yang menyatakan bahwa kompensasi akan menjadi tepat apabila disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja di lingkungan eksternal. Ketidaksesuaian kompensasi dengan kondisi pasar tenaga kerja dapat menimbulkan berbagai masalah ketenagakerjaan di kemudian hari, bahkan dapat merugikan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, pemberian kompensasi pada dasarnya sangat bergantung pada kebijakan pimpinan, kemampuan perusahaan, serta sistem manajemen yang diterapkan.¹⁶

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik berupa uang, barang, maupun fasilitas lainnya, sebagai penghargaan atas kontribusi, jasa, dan keahlian yang mereka berikan. Kompensasi memiliki peran strategis, tidak hanya sebagai faktor utama yang memotivasi karyawan untuk bekerja, tetapi juga sebagai instrumen perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas serta menjaga hubungan kerja yang kondusif antara perusahaan dan karyawan. Selain peran strategis tersebut, kompensasi juga memiliki urgensi yang penting bagi keberlangsungan perusahaan. Urgensi ini tercermin dari fungsinya dalam memotivasi karyawan, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, serta menumbuhkan rasa puas dan loyalitas melalui pemberian yang adil. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi dengan kondisi pasar tenaga kerja dapat menimbulkan berbagai masalah ketenagakerjaan yang merugikan perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi yang tepat tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi

¹⁶ Vera Firdaus and Mas Oetarjo, *Buku Ajar Manajemen Kompensasi* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2022), 12.

juga mendukung pencapaian tujuan jangka panjang serta keberlanjutan perusahaan.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut pendapat Rivai yang dikutip oleh Supriadi Siagian, bahwa jenis kompensasi terbagi menjadi 2, yaitu:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari dua jenis, yaitu:¹⁷

- 1) Kompensasi langsung, yaitu penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk gaji pokok yang dibayarkan secara tetap dan teratur berdasarkan jangka waktu tertentu, seperti mingguan atau bulanan. Gaji umumnya diberikan kepada karyawan tetap yang telah memiliki status resmi dalam perusahaan, dengan jumlah yang disesuaikan melalui perjanjian kerja. Pembayaran gaji biasanya dilakukan pada awal atau akhir bulan sesuai kebijakan organisasi, dan menjadi sumber penghasilan utama bagi karyawan sekaligus bentuk balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian keuntungan atau manfaat lain yang diterima karyawan di luar gaji pokok, baik berupa uang maupun barang. Bentuk kompensasi ini antara lain tunjangan dan bonus. Tunjangan merupakan tambahan imbalan di luar gaji pokok yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan, seperti tunjangan hari raya,

¹⁷ Supriadi Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Semarang: Yayasan DPI, 2023), 59.

tunjangan akhir tahun, serta jaminan sosial melalui BPJS kesehatan maupun ketenagakerjaan. Sementara itu, bonus adalah imbalan tambahan yang biasanya terkait dengan pencapaian target kerja atau sebagai kompensasi atas pekerjaan lembur. Pemberian bonus bersifat tidak tetap karena hanya diberikan apabila karyawan memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.¹⁸

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan dapat berupa fasilitas atau sarana pendukung yang memadai, seperti pemberian hak cuti bagi seluruh karyawan, penyediaan kendaraan dinas untuk staf marketing, telepon genggam bagi *account officer* maupun *customer service*, serta kesempatan mengikuti kegiatan wisata perusahaan. Sementara itu, kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja meliputi penyediaan ruang kerja yang bersih, nyaman, dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti AC dan Wi-Fi, serta terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan.¹⁹

Selain itu, kompensasi non finansial juga mencakup peluang untuk pengembangan dan peningkatan karir. Salah satu dorongan kuat bagi seseorang untuk bekerja dalam suatu perkumpulan atau organisasi adalah potensi kesempatan untuk maju. Menurut Wuriana Safitri dalam bukunya, promosi jabatan ialah pertukaran yang dimulai dengan satu

¹⁸ Marniati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2020), 152.

¹⁹ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 60.

posisi kemudian ke posisi berikutnya dengan status dan kewajiban yang lebih tinggi. Terkadang transisi ke posisi yang lebih tinggi disertai dengan kenaikan gaji/kompensasi dan kualifikasi yang berbeda.²⁰

3. Tujuan kompensasi

Menurut pendapat Muljani yang dikutip oleh Lukman dan Abdul Haris dalam bukunya, tujuan kompensasi pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a. Menarik karyawan potensial. Program kompensasi yang baik dapat menjadi daya tarik bagi individu yang memiliki kualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Calon karyawan yang kompeten akan lebih termotivasi untuk bergabung apabila yakin akan menerima imbalan yang adil.
- b. Mempertahankan karyawan berkinerja baik. Karyawan akan merasa puas dan bersedia bertahan apabila kompensasi dianggap adil secara internal maupun kompetitif secara eksternal. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai atau tidak tepat waktu dapat menimbulkan ketidakpuasan sehingga mendorong karyawan meninggalkan perusahaan.
- c. Meningkatkan motivasi dan produktivitas. Program kompensasi yang tepat sasaran dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, meningkatkan kinerja, serta mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

²⁰ Wuriana Safitri, Setyawati Subroto, and Mei Rani Amalia, *Langkah Pasti Untuk Promosi Jabatan* (Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara, 2023), 9.

- d. Memenuhi kewajiban hukum. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu minimal sebesar upah minimum kabupaten/kota (UMK). Jika perusahaan belum mampu memenuhi UMK, maka dapat menyeimbangkannya dengan bentuk kompensasi lain, seperti tunjangan tambahan atau fasilitas khusus, sehingga hak karyawan tetap terlindungi.
- e. Mendukung perencanaan strategis. Kompensasi dapat digunakan untuk menjadikan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, sehingga mampu memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja terbaik. Selain itu, kompensasi juga dapat diarahkan untuk mendukung tujuan strategis perusahaan, seperti mendorong inovasi, keberlanjutan, dan pertumbuhan organisasi.²¹

4. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat mengalami perubahan dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Menurut Hartatik yang dikutip oleh Sisca Septiani dalam bukunya, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kebijakan kompensasi, antara lain:

- a. Faktor pemerintah. Regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah, seperti ketentuan upah minimum kabupaten/kota (UMK) dan pajak penghasilan, berpengaruh besar terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Perubahan regulasi tersebut sering memaksa perusahaan

²¹ Lukman and Abdul Haris, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan)* (Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2022), 68-69.

untuk menyesuaikan struktur kompensasinya agar tetap sesuai dengan aturan yang berlaku.

- b. Negosiasi antara perusahaan dan karyawan. Tingkat kompensasi dapat dipengaruhi oleh proses negosiasi gaji, terutama pada posisi yang membutuhkan keahlian khusus. Dalam kondisi ini, perusahaan biasanya menawarkan gaji lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
- c. Standar biaya hidup. Kebijakan kompensasi harus mempertimbangkan biaya hidup layak bagi karyawan. Pemenuhan kebutuhan dasar karyawan secara memadai dapat menumbuhkan rasa aman, kepuasan kerja, serta motivasi untuk memberikan kontribusi lebih baik kepada perusahaan.
- d. Perbandingan gaji. Kompensasi juga dipengaruhi oleh faktor perbandingan, seperti skala usaha perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, keterampilan, tanggung jawab pekerjaan, serta masa kerja. Perbandingan gaji yang adil akan menciptakan rasa keadilan dan mencegah ketidakpuasan di antara karyawan.
- e. Pasokan dan permintaan tenaga kerja. Kondisi pasar tenaga kerja, khususnya ketersediaan dan kebutuhan akan tenaga kerja tertentu, turut menentukan tingkat kompensasi. Jika tenaga kerja dengan keahlian tertentu langka, maka perusahaan harus memberikan kompensasi yang lebih tinggi agar dapat memperoleh karyawan yang dibutuhkan.
- f. Kemampuan perusahaan untuk membayar. Kebijakan kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan. Meskipun

kompensasi yang tinggi dapat menarik karyawan, perusahaan tetap harus memastikan bahwa pemberian tersebut berada dalam batas kemampuan finansialnya agar keberlanjutan usaha tidak terganggu.²²

5. Kompensasi Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kompensasi didefinisikan sebagai hak bagi seseorang yang telah bekerja (*ajir/employee/buruh*) dan menjadi kewajiban bagi pihak yang mempekerjakan (*musta'jir/employer/majikan*). Pemberian kompensasi ini harus dilandasi akad ijarah, yaitu perjanjian antara kedua belah pihak mengenai jasa dan imbalan yang disepakati. Pada dasarnya, upah adalah kompensasi atas jasa atau tenaga yang telah diberikan oleh seorang pekerja.²³

Pemberian kompensasi kepada karyawan juga termasuk bentuk tanggung jawab perusahaan atas kinerja yang telah dilakukan oleh para pekerjanya. Dalam ajaran Islam, ketentuan mengenai pemberian upah telah dijelaskan dengan cukup rinci, bahkan telah dipraktikkan sejak masa Rasulullah. Seorang muslim juga dituntut untuk memperhatikan pemberian kompensasi, baik dalam bentuk gaji maupun upah, karena setiap aktivitas manusia di muka bumi harus selaras dengan tuntunan syariah. Hal ini sejalan dengan konsep *human in Islamic action*, yang berarti bahwa segala aktivitas seorang muslim hendaknya berlandaskan pada syariat Islam. Dalam konteks ini, upah dalam Islam tidak hanya dipahami sebagai imbalan duniawi, baik berupa kompensasi finansial

²² Sisca Septiani et al., *Manajemen Kompensasi* (Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2023), 7-8.

²³ Moh Wahyudi, Anis Lita Setya, and Epa Nurpadilah, "Analisis Pemberian Kompensasi Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia," *Jrnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah* 2, no. 1 (2022), 3.

maupun non-finansial, tetapi juga sebagai imbalan ukhrawi berupa pahala yang bernilai sebagai investasi akhirat.²⁴

Sejalan dengan pengertian tersebut, para ulama fikih kemudian mengklasifikasikan upah (*ujrah/ajrun*) ke dalam dua jenis. Pertama, upah yang telah disebutkan (*ajrun musamma*), yaitu upah yang secara jelas disepakati dalam akad dengan syarat adanya kerelaan dari kedua belah pihak. Kedua, upah yang sepadan (*ajrul mitsli*), yaitu upah yang ditentukan berdasarkan kesesuaian dengan pekerjaan dan kondisi kerja. Apabila dalam akad tidak disebutkan besaran upah secara pasti, maka penentuan upah dilakukan berdasarkan standar kesepadanan yang ditetapkan oleh para ahli di bidang pekerjaan tersebut.²⁵

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa konsep kompensasi dalam Islam sejalan dengan prinsip *ujrah* atau upah. Islam menekankan pentingnya sistem pengupahan yang dilandasi akad atau kontrak yang jelas antara kedua belah pihak. Tujuan utama dari ketentuan ini adalah untuk mewujudkan prinsip keadilan, yang merupakan nilai dasar dalam ajaran Islam. Dengan adanya akad, semua pihak terlibat secara sukarela tanpa adanya unsur paksaan dari pihak manapun. Islam juga mengajarkan bahwa upah harus dibayarkan tepat waktu, karena pekerja memiliki kebutuhan hidup yang tidak selalu dapat diprediksi. Penundaan pembayaran upah sangat tidak dianjurkan dalam ajaran Islam. Selain itu, pekerja diberikan kebebasan untuk memilih pekerjaan sesuai dengan

²⁴ Andriani, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Kediri: IAIN Kediri Press, 2022), 198.

²⁵ Wahyudi, Setya, and Nurpadilah, "Analisis Pemberian Kompensasi Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia," 2022., 3-4.

kemampuan dan keinginannya, sehingga upah yang diterima tetap layak serta sebanding dengan kontribusi yang diberikan.²⁶

Dalam penerapannya, Islam memaparkan pemberian kompensasi berdasarkan tiga prinsip utama, yaitu keadilan, halal, dan *tayyib*. Ketiga prinsip ini menjadi dasar agar kompensasi tidak hanya sah secara syariah, tetapi juga membawa manfaat dan keberkahan bagi pekerja maupun pemberi kerja.

- a. Prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi. Prinsip keadilan tercermin dalam Al-Qur'an Surah An-Nisa ayat 135.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوْا ۗ أَوْ تَعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۝ ١٣٥ ﴾

(النساء/4: 135)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak keadilan dan saksi karena Allah, walaupun kesaksian itu memberatkan dirimu sendiri, ibu bapakmu, atau kerabatmu. Jika dia (yang diberatkan dalam kesaksian) kaya atau miskin, Allah lebih layak tahu (kemaslahatan) keduanya. Maka, janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang (dari kebenaran). Jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau berpaling (enggan menjadi saksi), sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pemberian kompensasi menurut QS An-Nisa 135 adalah menempatkan hak sesuai proporsinya, tidak memihak, tidak diskriminatif, dan berlandaskan kejujuran serta tanggung jawab kepada Allah. Hal ini menjaga

²⁶ Wesiur Riski, Ilham Maulana, and Mujibno, “Kompensasi Dan Tunjangan Dalam Perspektif Manajemen Syariah: Upaya Meningkatkan Keadilan,” *Journal of Islamic Economics* 1, no. 2 (2023), 71.

keseimbangan hubungan kerja dan mencegah ketidakpuasan maupun penindasan.

- b. Prinsip halal dalam pemberian kompensasi. Prinsip halal menekankan bahwa sumber dana untuk membayar upah harus berasal dari usaha yang halal, bebas dari riba, *gharar* (ketidakjelasan), atau hal-hal yang dilarang. Dengan begitu, uang yang diberikan benar-benar sah menurut syariah. Hal ini sejalan dengan Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 188.

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخُلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ
النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ١٨٨
(البقرة/2: 188)

Artinya: “Janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seluruh harta kekayaan di bumi adalah milik Allah SWT yang dipercayakan kepada manusia sebagai khalifah, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara benar, jujur, dan adil. Dalam pandangan Islam, setiap transaksi harta, termasuk kompensasi, harus didasarkan pada prinsip suka sama suka tanpa unsur penipuan atau pemaksaan.

- c. Prinsip *tayyib* dalam pemberian kompensasi. *Tayyib* berarti baik, layak, dan bermanfaat. Dalam pemberian kompensasi, prinsip ini menuntut agar upah tidak hanya halal, tetapi juga cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup pekerja. Hal ini ditegaskan dalam Al-Qur'an Surah an-Nahl ayat 97.

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

(النحل/16: 97)

Artinya: “Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.”

Prinsip *ṭayyib* dalam pemberian kompensasi berdasarkan QS An-Nahl ayat 97 adalah memastikan bahwa gaji atau upah yang diberikan bersumber dari harta yang halal, layak, dan mampu menjamin kehidupan yang baik bagi pekerja. Kompensasi tidak hanya berupa materi, tetapi juga mencakup penghargaan, jaminan kesejahteraan, serta perlakuan yang bermartabat tanpa diskriminasi antara laki-laki dan perempuan. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang *ṭayyib* akan menghadirkan keberkahan, menumbuhkan kesejahteraan lahir batin, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Dengan demikian, penerapan prinsip keadilan, halal, dan *ṭayyib* dalam pemberian kompensasi menunjukkan bahwa Islam tidak hanya menekankan aspek materi, tetapi juga nilai moral dan spiritual dalam hubungan kerja. Keadilan memastikan adanya keseimbangan antara hak pekerja dan kewajiban pemberi kerja, prinsip halal menjamin keberkahan dari sumber pendapatan, sedangkan prinsip *ṭayyib* memastikan kompensasi yang diberikan benar-benar bermanfaat dan layak untuk memenuhi kebutuhan hidup. Ketiga

prinsip ini saling melengkapi sehingga menciptakan sistem kompensasi yang tidak hanya memenuhi standar ekonomi, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai syariah yang membawa keberkahan bagi pekerja maupun pemberi kerja.

Sejalan dengan prinsip tersebut, setiap pekerja berhak memperoleh gaji dan tunjangan sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan dan output yang dihasilkan. Pemberian gaji dan tunjangan dilakukan berdasarkan aturan yang telah disepakati bersama, termasuk memperhatikan masa pengabdian karyawan. Islam juga menekankan pentingnya ketepatan waktu dalam pembayaran, sehingga gaji tidak boleh ditunda atau diabaikan. Nabi Muhammad SAW juga memerintahkan agar memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari 'Abdullah bin 'Umar, Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya:

"Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering." (HR. Ibnu Majah, shahih).

Maksud hadits ini adalah segerakan menunaikan hak si pekerja atau karyawan setelah selesainya pekerjaan. Begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan, maka harus direalisasikan tanpa harus menahannya. Memberikan gaji yang berkeadilan di antara seluruh karyawan dengan jarak yang tidak terlalu mencolok di antara pekerja di setiap level. Pekerja yang berhasil menjalankan tugas dengan baik serta berprestasi harus

diapresiasi dan diberi penghargaan, tanpa melihat posisinya dalam struktur hierarki perusahaan. Hal keadilan dan ketepatan waktu gaji dan kenaikan pangkat adalah salah satu, jika bukan aspek yang paling penting dari keadilan karyawan bahwa bisnis harus memperhatikan dan melaksanakan.²⁷

B. Tinjauan Umum kinerja Karyawan

1. Definisi dan Esensi Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil usaha yang dicapai seseorang melalui kemampuan dan tindakannya dalam kondisi atau situasi tertentu. Menurut Byars yang dikutip oleh Tun Huseno, kinerja merupakan hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi terhadap tugas. Dengan demikian, kinerja yang tinggi menjadi salah satu langkah penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi.²⁸ Sedangkan menurut Wehelmina Rumawas dalam bukunya, kinerja atau performance dapat dipahami sebagai perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok, maupun organisasi. Kinerja berfungsi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas dalam organisasi atau perusahaan, sehingga seluruh elemen dapat bersinergi dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja juga menjadi dasar bagi pengembangan sistem umpan balik yang disesuaikan dengan berbagai kemampuan dan target yang telah dirancang sebelumnya.²⁹

²⁷ Mohammad Reevany Bustami, Moh. Mudzakkir, and Elisha Nasruddin, *CSR Islam: Tujuh Prinsip Transformasi Organisasi Untuk Kemajuan Bisnis Dan Masyarakat* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2021), 81-82.

²⁸ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai* (Malang: Media Nusa Creative, 2016), 86.

²⁹ Wehelmina Rumawas, *Manajemen Kinerja* (Manado: Universitas Sam Ratulangi Press, 2021), 1.

Selain itu, terdapat pendapat lain mengenai definisi kinerja. Seperti pendapat dari Mangkunegara yang dikutip oleh Novia Ruth Silaen dalam bukunya, kinerja diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, seseorang yang mampu menuntaskan pekerjaannya dengan tepat dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja baik dapat ditunjukkan melalui sejumlah karakteristik yang mencerminkan kuliatas dirinya dalam bekerja.³⁰ Karakteristik tersebut menurut Mangkunegara antara lain memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, berani mengambil serta menanggung risiko yang muncul, memiliki tujuan yang realistis, serta memperjuangkan tujuan tersebut agar dapat direalisasikan melalui rencana kerja yang menyeluruh. Selain itu, kinerja yang baik juga tampak dari kemampuan karyawan dalam memanfaatkan umpan balik dari setiap kegiatan kerja yang dilakukan, sehingga hasil kerja dapat terus diperbaiki dan ditingkatkan. Rencana kerja yang telah diprogramkan pun dapat diwujudkan secara nyata, sehingga keseluruhan aktivitas mencerminkan kualitas dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.³¹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa esensi kinerja karyawan dapat dipahami sebagai inti atau hakikat dari kinerja itu sendiri di mana terletak pada hasil kerja yang dihasilkan melalui usaha, kemampuan, dan tanggung jawab individu maupun kelompok, yang pada akhirnya memberikan kontribusi nyata

³⁰ Novia Ruth Silaen et al., *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 3.

³¹ *Ibid*, 6.

terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, hakikat kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas maupun kualitas hasil pekerjaan, tetapi juga dari sikap, komitmen, serta kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas yang diemban.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Simamora yang dikutip oleh Djoko Soelistya dalam bukunya, kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama. Indikator ini berfungsi untuk menilai sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah pada hasil kerja atau output yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Semakin besar jumlah output yang dihasilkan sesuai dengan target, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.
- b. Kualitas, yaitu mutu atau tingkat kesempurnaan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Tidak hanya banyaknya output yang menjadi ukuran, tetapi juga seberapa baik hasil tersebut sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu indikator yang mengukur sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah direncanakan. Ketepatan waktu sangat penting karena berhubungan dengan efektivitas kerja, produktivitas tim, dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

- d. Tanggung jawab, yaitu berkaitan dengan kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya, tepat waktu, serta berani menanggung risiko dari pekerjaan yang dilaksanakan. Seorang karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi biasanya dapat dipercaya, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya.
- e. Pertumbuhan pelanggan, yaitu perubahan jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan dalam periode tertentu, baik berupa peningkatan maupun penurunan. Pertumbuhan ini menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja perusahaan sekaligus kinerja karyawan. Semakin bertambah jumlah pelanggan, semakin besar pula peluang perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan memperluas pangsa pasar. Sebaliknya, apabila jumlah pelanggan berkurang, maka akan berdampak pada menurunnya pendapatan serta menandakan adanya faktor yang perlu segera dievaluasi.³²

3. Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan atau keuntungan finansial yang dihasilkan, tetapi juga dari sejauh mana aktivitas tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip syari'ah serta bagaimana hubungan kemanusiaan dijaga. Dengan kata lain, ukuran kinerja tidak sekadar bersifat material, melainkan juga mencakup dimensi spiritual dan sosial.³³ Islam mengajarkan bahwa setiap individu

³² Djoko Soelistya, Eva Desembrianita, and Wildan Tafrihi, *Stong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), 93.

³³ Nur Ilfi Diana, *Manajemen Kinerja Islami* (Yogyakarta: Magna Raharja Tama, 2023), 106.

diperintahkan untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin. Kinerja yang baik adalah kinerja yang dilaksanakan dengan kualitas yang tinggi, yakni benar menurut syari'ah, tepat, tertib, dan sesuai aturan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam bahwa Allah SWT mencatat setiap amal perbuatan manusia, baik berupa ibadah ritual maupun ibadah sosial.

Bekerja dengan baik dalam Islam dipandang sebagai bagian dari amal saleh. Sebab, pekerjaan yang dilakukan dengan niat yang benar dan sesuai dengan ketentuan syari'ah dapat bernilai ibadah. Oleh karena itu, seorang muslim yang berkinerja dengan baik tidak hanya memperoleh manfaat di dunia, tetapi juga mendapatkan balasan pahala di akhirat sesuai dengan amal perbuatannya. Semakin baik kinerja seseorang, maka semakin besar pula balasan kebaikan yang akan Allah SWT berikan, baik berupa keberkahan rezeki di dunia maupun ganjaran pahala di akhirat.³⁴ Hal ini ditegaskan dalam Al-Qur'an Surah at-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥
(التوبة/9: 105)

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat ini memerintahkan manusia untuk bekerja, dan pekerjaan termasuk bagian dari amal ibadah yang akan dibalas oleh Allah. Ayat ini

³⁴ Ibid, 89.

juga memberikan motivasi agar manusia bersungguh-sungguh dalam bekerja, karena Allah senantiasa melihat setiap amal, usaha, dan pekerjaan hamba-Nya. Yang dinilai Allah bukanlah hasil akhirnya, melainkan proses dan kesungguhan dalam menjalaninya. Oleh sebab itu, bersegeralah mengerjakan amal-amal kebaikan dan lakukan dengan ikhlas semata-mata karena Allah. Amal baik tersebut kelak akan menjadi bukti di hadapan orang-orang beriman sebagai saksi atas perbuatan baik yang dilakukan, dan Allah menjanjikan balasan berupa kehidupan yang baik serta pahala yang setimpal bagi hamba-hamba-Nya yang senantiasa berbuat kebaikan.³⁵

C. Kosep *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT)

1. Pengertian *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT)

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) merupakan lembaga yang didirikan dengan maksud untuk memfasilitasi masyarakat bawah yang tidak terjangkau oleh pelayanan bank Islam atau Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Islam, sekaligus menjadi lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan prinsip-prinsip Islam. Menurut pendapat Nurul Huda dan Mohamad Heykal dalam bukunya, *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) merupakan suatu lembaga yang terdiri dari dua istilah, yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Baitul maal* lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti zakat, infak, sedekah. Adapun *baitul tamwil* sebagai penyaluran dan pemngumpulan adan secara konversial. Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung

³⁵ Mahmud Yusuf, *Kinerja Islami* (Mataram: Lafadz Jaya, 2016), 18.

kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan Islam. Lembaga ini didirikan dengan maksud untuk memfasilitasi masyarakat bawah yang tidak terjangkau dengan pelayanan bank Islam atau BPR Islam. Prinsip operasionalnya didasarkan dengan prinsip bagi hasil, jual beli (*ijarah*), dan titipan (*wadiah*). Oleh karena itu, meskipun mirip dengan bank Islam, bahkan boleh dikata menjadi cikal bakal dari bank Islam, BMT memiliki pangsa pasar tersendiri, yaitu masyarakat kecil yang tidak terjangkau layanan perbankan serta pelaku usaha kecil yang mengalami hambatan “psikologis” bila berhubungan dengan pihak bank.³⁶

Keberadaan BMT di seluruh wilayah Indonesia terus berkembang seiring dengan pertumbuhan bank-bank syariah. Pendirian BMT di Indonesia awalnya didasarkan pada Undang-Undang (UU) No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Bagi Hasil. Perkembangan BMT ini kemudian melahirkan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS). Sejalan dengan perkembangan tersebut, dasar hukum untuk KSPPS kemudian diterbitkan, dimulai dari UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang mengatur wewenang pemerintah pusat hingga daerah di bidang perkoperasian. Implikasi wewenang ini kemudian diakomodir oleh paket kebijakan pemerintah tahun 2015 dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Koperasi dan UKM (Permenkop dan

³⁶ Nurul Huda and Mohamad Heykal, *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis Dan Praktis* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), 363.

UKM) No. 16 Tahun 2015 tentang Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.³⁷

2. Fungsi *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT)

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) memiliki dua fungsi yaitu fungsi umum dan fungsi khusus.

a. Fungsi Umum BMT

1) Penghimpun dan Penyalur Dana

BMT berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan. Dengan demikian, dana yang tersimpan tidak hanya diam, tetapi ditingkatkan utilitasnya. Proses ini menciptakan adanya unit surplus (pihak yang memiliki dana berlebih) dan unit defisit (pihak yang membutuhkan dana), sehingga BMT menjadi perantara yang efektif.

2) Pencipta dan Pemberi Likuiditas

BMT menyediakan likuiditas bagi masyarakat maupun lembaga. Melalui produk-produk keuangan syariah, BMT memungkinkan masyarakat atau nasabah untuk memiliki kemampuan dalam memenuhi kewajiban finansialnya. Dengan demikian, BMT turut menjaga kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat.

3) Sumber Pendapatan

³⁷ Sukmayadi, *Koperasi Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2020), 25-26.

BMT juga berfungsi sebagai sumber pendapatan, baik bagi lembaga itu sendiri maupun bagi masyarakat. Bagi lembaga, BMT memperoleh pendapatan dari hasil pengelolaan dana. Sementara itu, bagi masyarakat, BMT membuka lapangan kerja dan memberikan penghasilan bagi para karyawan serta mitra usaha yang terlibat.

4) Penyedia Informasi

BMT memiliki fungsi memberikan informasi kepada masyarakat mengenai peluang, risiko, maupun potensi keuntungan dari kegiatan ekonomi syariah. Hal ini penting agar masyarakat memahami prinsip-prinsip syariah dalam bertransaksi, sekaligus memiliki pengetahuan yang cukup sebelum mengambil keputusan terkait simpanan atau pembiayaan.

b. Fungsi Khusus BMT

1) Fungsi BMT Bagi Masyarakat

Fungsi BMT bagi masyarakat berkaitan dengan upaya meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial. BMT hadir sebagai penggerak aktivitas ekonomi berbasis syariah di tingkat masyarakat kecil dan menengah. Melalui layanan keuangan syariah, BMT menjadi ujung tombak penerapan sistem ekonomi syariah, memberikan akses pembiayaan yang adil, serta mendorong tumbuhnya usaha mikro. Selain itu, BMT berperan dalam mengembangkan kesempatan kerja, memperkuat usaha anggota, memperluas pasar produk, menumbuhkan budaya gemar

menabung, serta menjauhkan masyarakat dari praktik ekonomi non-syariah. BMT juga membantu membebaskan masyarakat dari jeratan rentenir dan menyediakan pembinaan serta pendanaan usaha kecil sehingga para pengusaha yang lemah dapat memperoleh modal untuk mengembangkan usahanya.

2) Fungsi BMT Bagi Pemerintah

Fungsi BMT bagi pemerintah lebih menekankan pada kontribusi dalam pembangunan ekonomi nasional. Dengan basis pemberdayaan masyarakat kecil dan menengah, BMT membantu mewujudkan pemerataan pertumbuhan ekonomi melalui distribusi pembiayaan yang merata. BMT juga turut berkontribusi dalam penciptaan lapangan pekerjaan baru melalui pengembangan usaha kecil. Selain itu, keberadaan BMT dapat menjadi lembaga keuangan alternatif berbasis syariah yang menopang percepatan pertumbuhan ekonomi nasional serta mendukung program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan umat.³⁸

3. Peran Baitul Maal wa Tamwil (BMT)

Menurut Rianto yang dikutip oleh Fakhtur Rohman dalam bukunya, BMT memiliki beberapa peran penting dalam kehidupan masyarakat, yaitu sebagai berikut:

a. Mendekatkan Masyarakat dengan Praktik Ekonomi Syariah

BMT berperan membantu masyarakat agar semakin terbiasa dengan sistem ekonomi yang sesuai dengan prinsip syariah. Seiring

³⁸ Zulkifli Rusby, *Lembaga Keuangan Syariah* (Pekanbaru: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2015), 43.

berjalannya waktu, masyarakat diharapkan dapat meninggalkan praktik ekonomi konvensional yang mengandung unsur riba dan hal-hal yang tidak sesuai syariah. Untuk mewujudkan hal tersebut, BMT perlu aktif dalam melakukan sosialisasi dan membaaur dengan masyarakat, sehingga pemahaman tentang pentingnya implementasi ekonomi syariah dapat tersebar luas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menyelenggarakan pelatihan-pelatihan terkait tata cara transaksi syariah secara praktis.

b. Memberikan Pembinaan dan Pendanaan Terhadap Usaha Kecil

Sebagai lembaga keuangan mikro syariah, BMT dituntut untuk bersifat aktif dalam membantu pertumbuhan usaha kecil masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pembinaan, penyuluhan, pendampingan, serta pengawasan secara berkelanjutan. Selain itu, BMT juga harus selalu memperbarui pendekatan dan strategi agar pembinaan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Dengan demikian, keberadaan BMT tidak hanya menyediakan modal, tetapi juga menjadi mitra strategis dalam mengembangkan usaha mikro.

c. Menghindarkan Masyarakat dari Ketergantungan Kepada Rentenir

Masih banyak masyarakat, khususnya di pedesaan, yang bergantung pada rentenir karena mereka dianggap mampu menyediakan dana secara cepat dan mudah. Ketergantungan ini justru merugikan masyarakat karena tingginya bunga yang harus ditanggung. Dalam konteks ini, BMT hadir sebagai solusi alternatif dengan

menyediakan pembiayaan yang halal, adil, dan lebih menguntungkan masyarakat. Oleh karena itu, BMT harus mampu memberikan layanan yang lebih baik, cepat, dan tepat sehingga masyarakat tidak lagi merasa perlu bergantung pada rentenir.

d. Menjaga Keadilan Ekonomi Masyarakat Melalui Distribusi Dana yang Merata

BMT dituntut untuk mampu mengelola dana secara adil dan merata, sehingga tidak terjadi kesenjangan dalam masyarakat. Untuk itu, BMT perlu melakukan evaluasi dan pemetaan prioritas dalam penyaluran pembiayaan. Kelayakan nasabah harus diperhatikan dengan mempertimbangkan golongan nasabah, jenis pembiayaan, serta dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat. Dengan langkah ini, BMT dapat memastikan bahwa distribusi dana benar-benar bermanfaat dan mampu menciptakan keadilan ekonomi di tengah masyarakat.³⁹

³⁹ Fatkhur Rohman Albanjari et al., *Lembaga Keuangan Syariah* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2023), 182-183.