



J-Mabisya: Journal of Islamic Business and Management Vol. 7 No. 1, 2026

ISSN (Online): 2746-9131 - ISSN (Print): 2746-9123

DOI: <https://doi.org/10.56874/j-mabisya.v6i2.2334>

Received April 2026 / Revised Mei 2026 / Accepted Juni 2026

J-Mabisya: Journal of Islamic Business and Management

<https://jurnal.stain-madina.ac.id/index.php/j-mabisya/index>

Konsep Kompensasi Yang Adil Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Terhadap Kepuasan Kerja

Kusdi

Kusdi87@gmail.com

Universitas Al Washliyah Labuhanbatu

Abstrak. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, tetapi praktik pengupahan di berbagai organisasi masih diwarnai persoalan ketidakadilan, keterlambatan pembayaran, dan ketidakjelasan akad kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep kompensasi yang adil dalam perspektif Islam dan merumuskan relevansinya terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan, dengan sumber data berupa Al-Qur'an, hadis, literatur ekonomi Islam, serta buku dan artikel jurnal tentang kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Data dianalisis menggunakan analisis isi dan analisis komparatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dalam Islam bertumpu pada lima prinsip, yaitu keadilan (*al-'adl*), kelayakan, kejelasan akad, ketepatan waktu pembayaran, dan penghargaan terhadap kontribusi. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan teori keadilan (*equity theory*) dan konsep keadilan organisasi yang mencakup keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional, tetapi memiliki landasan transendental yang menjadikan pemenuhan hak pegawai sebagai kewajiban agama. Kompensasi yang memenuhi prinsip-prinsip tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karena memenuhi kebutuhan materiil sekaligus rasa keadilan dan penghargaan pegawai

Kata Kunci: kompensasi, keadilan, kepuasan kerja, perspektif Islam, manajemen sumber daya manusia

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam setiap organisasi, baik yang berorientasi profit maupun non-profit. Dalam era persaingan global yang semakin ketat, kemampuan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai menjadi penentu utama keberlanjutan usaha. Salah satu instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut adalah sistem kompensasi. Milkovich et al. (2014) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan finansial, layanan, dan tunjangan yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja. Bagi pegawai, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai sumber penghidupan, tetapi juga sebagai simbol penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Oleh karena itu, cara organisasi merancang dan memberikan kompensasi sangat memengaruhi bagaimana pegawai menilai pekerjaan dan organisasinya.



Salah satu sikap kerja yang paling sering dikaitkan dengan kompensasi adalah kepuasan kerja. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja bukan sekadar perasaan subjektif, melainkan konstruk psikologis yang memiliki dampak nyata terhadap produktivitas, komitmen organisasional, tingkat absensi, turnover, serta perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Pegawai yang puas cenderung lebih produktif, lebih loyal, dan lebih bersedia memberikan upaya ekstra bagi organisasi.

Namun, hubungan antara besaran gaji dan kepuasan kerja ternyata tidak sederhana yang dibayangkan. Meta-analisis Judge et al. (2010) menemukan bahwa korelasi antara tingkat gaji dan kepuasan kerja secara umum tergolong lemah, dengan koefisien korelasi sekitar 0,14. Temuan ini mengisyaratkan bahwa yang membuat pegawai puas bukan semata-mata besarnya gaji, tetapi juga persepsi keadilan dalam cara gaji tersebut ditentukan dan diberikan. Dengan kata lain, pegawai tidak hanya mempertanyakan "berapa yang saya terima," tetapi juga "apakah jumlah tersebut adil dibandingkan dengan rekan saya," "apakah proses penentuannya transparan," dan "apakah saya diperlakukan dengan hormat dalam proses tersebut."

Fenomena ketidakadilan kompensasi bukanlah masalah teoretis semata, melainkan realitas yang banyak dihadapi organisasi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Survei yang dilakukan oleh berbagai lembaga konsultan sumber daya manusia secara konsisten menunjukkan bahwa isu kompensasi dan benefit menempati peringkat teratas sebagai alasan pegawai mengundurkan diri dari pekerjaannya. Keterlambatan pembayaran gaji, ketidakterstruktur sistem insentif, disparitas gaji yang tidak jelas antara pegawai lama dan baru, serta praktik nepotisme dalam pemberian tunjangan masih sering terjadi, baik di sektor swasta maupun di lembaga-lembaga yang mengklaim berbasis nilai-nilai Islam.

Di Indonesia, permasalahan kompensasi semakin kompleks karena adanya kesenjangan antara regulasi pemerintah, praktik industri, dan harapan pegawai. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan peraturan turunannya, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan, telah memberikan kerangka normatif mengenai upah minimum, struktur skala upah, dan tunjangan. Namun, implementasi di lapangan masih menunjukkan banyak penyimpangan.



Banyak usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang belum menerapkan sistem pengupahan yang terstruktur, sementara di beberapa perusahaan besar, praktik *outourcing* dan kontrak kerja jangka pendek sering kali digunakan untuk menghindari kewajiban pembayaran kompensasi yang layak.

Dalam konteks organisasi berbasis Islam, permasalahan ini memiliki dimensi yang lebih dalam. Lembaga keuangan syariah, pendidikan Islam, dan usaha halal seharusnya tidak hanya mematuhi regulasi negara, tetapi juga mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Ironisnya, beberapa studi menunjukkan bahwa praktik kompensasi di lembaga-lembaga tersebut tidak selalu mencerminkan prinsip-prinsip keadilan Islam. Masih ditemukan kasus keterlambatan pembayaran gaji, ketidakjelasan akad kerja, serta perlakuan diskriminatif yang bertentangan dengan semangat ajaran Islam.

Isu keadilan kompensasi mendapat perhatian besar dalam ajaran Islam. Islam memberikan pedoman yang tegas mengenai hak pekerja, antara lain larangan merugikan hak orang lain sebagaimana termuat dalam QS Asy-Syu'ara ayat 183: *"Janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan."* Ayat ini menegaskan prinsip dasar bahwa setiap transaksi ekonomi, termasuk hubungan kerja, harus terhindar dari unsur *zalim* atau penganiayaan terhadap pihak lain.

Selain itu, Al-Qur'an juga menegaskan prinsip bahwa setiap orang memperoleh balasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya, sebagaimana termuat dalam QS Al-Ahqaf ayat 19: *"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan amal mereka, sedang mereka tidak dirugikan."* Ayat ini mengandung prinsip bahwa kompensasi harus proporsional dengan kontribusi, dan tidak boleh ada pihak yang dirugikan dalam prosesnya.

Hadis Nabi Muhammad SAW juga memberikan petunjuk operasional yang sangat jelas. Hadis riwayat Ibnu Majah memerintahkan pemberian upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering, yang dimaknai sebagai perintah untuk membayar upah tepat waktu, segera setelah pekerjaan selesai atau sesuai kesepakatan. Sementara itu, hadis riwayat Bukhari menyebutkan bahwa orang yang mempekerjakan seseorang lalu tidak memberikan upahnya termasuk golongan yang dimusuhi Allah pada hari kiamat. Ancaman



yang sangat keras ini menunjukkan bahwa menunda atau tidak membayar upah bukan sekadar pelanggaran kontrak, melainkan dosa besar yang memiliki konsekuensi spiritual. Pedoman-pedoman ini menunjukkan bahwa kompensasi dalam Islam bukan sekadar urusan kontrak ekonomi, tetapi juga urusan moral dan keagamaan. Pemberi kerja tidak hanya bertanggung jawab kepada pegawai, tetapi juga kepada Allah SWT atas pemenuhan hak-hak pegawai. Dimensi transendental ini menjadi pembeda utama antara perspektif Islam dengan perspektif konvensional dalam manajemen sumber daya manusia.

Meskipun kekayaan literatur Islam tentang kompensasi sangat melimpah, kajian yang mengintegrasikan prinsip kompensasi dalam Islam dengan teori keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara sistematis masih terbatas. Sebagian besar kajian yang ada cenderung terfragmentasi ke dalam beberapa kategori. Pertama, kajian fikih muamalah yang membahas upah dari sudut pandang hukum Islam, seperti syarat sah akad *ijarah*, ketentuan besaran upah, dan larangan *gharar* dalam transaksi kerja. Kajian-kajian ini kaya akan normativitas, tetapi jarang dikaitkan dengan teori-teori kontemporer dalam manajemen. Kedua, kajian manajemen sumber daya manusia yang menggunakan teori-teori Barat seperti *equity theory*, *expectancy theory*, atau *organizational justice* tanpa mengaitkannya dengan nilai-nilai Islam. Kajian-kajian ini kuat secara empiris, tetapi sering kali mengabaikan dimensi spiritual yang menjadi ciri khas organisasi berbasis Islam di Indonesia.

Ketiga, kajian yang bersifat normatif-doktrinal tanpa menawarkan kerangka operasional yang dapat diimplementasikan oleh organisasi. Kajian semacam ini penting sebagai landasan teologis, tetapi kurang memberikan panduan praktis bagi manajer dalam merancang sistem kompensasi. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan akan penelitian yang mampu menjembatani ketiga tradisi kajian tersebut, yaitu penelitian yang merumuskan prinsip kompensasi Islami secara sistematis, membandingkannya dengan teori keadilan organisasi yang telah teruji, dan menganalisis relevansinya terhadap kepuasan kerja. Penelitian semacam ini akan memberikan kontribusi teoretis berupa integrasi nilai Islam dengan teori manajemen modern, sekaligus kontribusi praktis berupa panduan bagi organisasi berbasis Islam dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan efektif.



Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk: (1) merumuskan prinsip-prinsip kompensasi yang adil dalam perspektif Islam berdasarkan Al-Qur'an, hadis, dan literatur ekonomi Islam; (2) membandingkan prinsip-prinsip tersebut dengan teori keadilan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya teori keadilan organisasi; dan (3) menganalisis relevansi prinsip kompensasi Islami terhadap kepuasan kerja pegawai. Melalui ketiga tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia Islami serta memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan bermartabat.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian melalui kegiatan membaca, mencatat, dan mengolah bahan pustaka (Zed, 2004). Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk merumuskan konsep dan prinsip, bukan untuk menguji hipotesis secara empiris. Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori. Sumber data primer terdiri atas Al-Qur'an dan terjemahannya serta hadis-hadis yang berkaitan dengan upah dan hak pekerja, yang diambil dari kitab-kitab hadis mu'tabar seperti Sahih Bukhari, Sahih Muslim, Sunan Ibnu Majah, dan Sunan Abu Dawud. Sumber data sekunder terdiri atas literatur ekonomi Islam (Chapra, 1992; Qardhawi, 1997; Mannan, 1996), tafsir Al-Qur'an (Ibnu Katsir, Al-Qurtubi), serta buku dan artikel jurnal tentang kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja dari literatur manajemen kontemporer.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip kompensasi dalam sumber-sumber Islam. Pada tahap ini, ayat-ayat Al-Qur'an dan hadis yang relevan diidentifikasi, diklasifikasikan, dan ditafsirkan untuk menemukan prinsip-prinsip dasar yang dikandungnya. Tahap kedua adalah analisis komparatif untuk mempertemukan prinsip-prinsip tersebut dengan teori keadilan dan kepuasan kerja dalam literatur manajemen. Pada tahap ini, peneliti mencari titik temu, perbedaan, dan implikasi dari integrasi kedua perspektif tersebut. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan penjelasan dari berbagai literatur untuk memastikan konsistensi interpretasi (Miles et al., 2014). Selain itu, peneliti



juga melakukan pengecekan terhadap keotentikan hadis melalui rujukan pada kitab-kitab takhrij dan syarah hadis yang mu'tabar.

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam literatur manajemen, kepuasan terhadap kompensasi dipandang sebagai konstruk multidimensi yang tidak dapat direduksi hanya pada besaran gaji. Heneman dan Schwab (1985) membedakan kepuasan terhadap tingkat gaji, kenaikan gaji, tunjangan, serta struktur dan administrasi penggajian. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya menilai berapa yang mereka terima, tetapi juga bagaimana kompensasi dikelola. Seorang pegawai yang menerima gaji di atas rata-rata pasar bisa saja merasa tidak puas jika ia memandang bahwa proses penentuan gaji tersebut tidak transparan atau tidak konsisten dengan rekan-rekannya.

Williams et al. (2006) melalui meta-analisisnya menunjukkan bahwa kepuasan terhadap tingkat gaji berkaitan dengan berbagai hasil kerja penting, termasuk kepuasan kerja secara umum, komitmen organisasional, dan niat untuk keluar. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi memiliki dampak strategis yang melampaui sekadar pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai. Teori dua faktor Herzberg et al. (1959) menempatkan gaji sebagai faktor higiene, yaitu faktor yang ketidakhadirannya menimbulkan ketidakpuasan, tetapi kehadirannya belum tentu menimbulkan kepuasan. Dengan kata lain, kompensasi yang buruk hampir pasti menurunkan kepuasan, sedangkan kompensasi yang baik perlu dilengkapi faktor lain seperti penghargaan dan makna kerja agar benar-benar menumbuhkan kepuasan. Implikasinya, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan kompensasi finansial untuk membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan, tetapi perlu mengintegrasikannya dengan dimensi-dimensi non-finansial seperti pengakuan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang suportif.

Teori Keadilan dan Keadilan Organisasi

Adams (1963) melalui teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio antara masukan yang mereka berikan (usaha, keterampilan, waktu) dengan hasil yang mereka terima (gaji, penghargaan), lalu membandingkannya dengan rasio orang lain. Ketika rasio tersebut dirasakan tidak seimbang, muncul ketegangan yang mendorong individu untuk mengurangi usaha, menuntut perubahan, atau bahkan meninggalkan organisasi. Teori ini memberikan penjelasan mengapa pegawai yang



menerima gaji relatif tinggi bisa saja merasa tidak puas jika ia membandingkan dirinya dengan rekan yang memiliki beban kerja lebih ringan namun menerima kompensasi serupa.

Perkembangan selanjutnya memperluas konsep keadilan menjadi keadilan organisasi. Greenberg (1990) menegaskan bahwa keadilan tidak hanya menyangkut hasil yang diterima, tetapi juga prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil tersebut. Colquitt (2001) kemudian memvalidasi empat dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif (keadilan hasil), keadilan prosedural (keadilan proses), keadilan interpersonal (perlakuan yang hormat), dan keadilan informasional (penjelasan yang memadai). Kerangka empat dimensi ini sangat berguna untuk membaca prinsip kompensasi dalam Islam secara komprehensif.

Prinsip Kompensasi yang Adil dalam Perspektif Islam

Berdasarkan analisis terhadap sumber-sumber Islam dan literatur ekonomi Islam, penelitian ini merumuskan lima prinsip kompensasi yang adil sebagaimana disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 1. Prinsip Kompensasi yang Adil dalam Perspektif Islam

Prinsip	Landasan	Makna Operasional
Keadilan (<i>al-'adl</i>)	QS An-Nahl: 90; QS Asy-Syu'ara: 183	Upah sepadan dengan beban, risiko, dan kontribusi; tidak ada pihak yang dirugikan
Kelayakan	Hadis riwayat Bukhari tentang memberi makan dan pakaian pekerja seperti yang dimakan dan dipakai pemberi kerja	Upah memungkinkan pekerja memenuhi kebutuhan hidup secara bermartabat
Kejelasan akad	Hadis tentang kewajiban memberitahukan upah kepada pekerja sebelum bekerja	Besaran, komponen, dan cara pembayaran disepakati di awal dan transparan
Ketepatan waktu	Hadis riwayat Ibnu Majah tentang memberi upah sebelum keringat kering	Pembayaran tidak ditunda; penundaan tanpa alasan merupakan kezaliman
Penghargaan kontribusi	QS Al-Ahqaf: 19; QS An-Nahl: 97	Perbedaan imbalan didasarkan pada kinerja dan kontribusi, bukan kedekatan pribadi

Prinsip Keadilan (*al-'adl*)

Prinsip keadilan menjadi prinsip utama yang menaungi prinsip-prinsip lainnya. QS An-Nahl ayat 90 menyatakan: *"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan*



berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan." Ayat ini menempatkan keadilan sebagai perintah ilahi yang fundamental, bukan sekadar anjuran moral. Dalam konteks kompensasi, keadilan berarti upah harus sepadan dengan beban kerja, risiko, dan kontribusi yang diberikan pegawai, tanpa ada pihak yang dirugikan.

QS Asy-Syu'ara ayat 183 melarang praktik merugikan hak orang lain, yang dalam konteks hubungan kerja berarti pemberi kerja tidak boleh membayar upah di bawah nilai wajar pekerjaan, memotong hak pegawai secara sepihak, atau mempekerjakan pegawai dengan beban yang tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan. Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa ayat ini mengandung larangan umum terhadap segala bentuk kezaliman dalam transaksi, termasuk transaksi kerja. Chapra (1992) menegaskan bahwa keadilan sosial-ekonomi merupakan salah satu tujuan utama sistem ekonomi Islam, termasuk dalam hubungan antara pemberi kerja dan pekerja. Qardhawi (1997) menambahkan bahwa upah dalam Islam harus memenuhi dua sisi, yaitu keadilan bagi pekerja sesuai jerih payahnya dan tidak memberatkan pemberi kerja di luar kemampuannya. Dengan demikian, keadilan dalam Islam bersifat dua arah, bukan semata-mata menuntut satu pihak. Keseimbangan ini penting untuk menjaga keberlanjutan hubungan kerja dan kemaslahatan bersama.

Prinsip Kelayakan

Prinsip kelayakan menunjukkan bahwa Islam tidak memandang upah hanya dari sisi harga pasar tenaga kerja, tetapi juga dari sisi kemampuan upah tersebut memenuhi kebutuhan hidup pekerja. Hadis riwayat Bukhari dari Abu Dzarr r.a. menyatakan: *"Saudara-saudaramu adalah pelayanmu, Allah menjadikan mereka di bawah tanganmu. Maka barangsiapa saudaranya di bawah tangannya, hendaklah ia memberinya makan dari apa yang ia makan, memberinya pakaian dari apa yang ia pakai, dan janganlah membebaninya dengan sesuatu yang di luar kemampuannya. Jika ia membebaninya, maka hendaklah ia membantunya."*

Hadis ini mengandung beberapa prinsip penting. Pertama, prinsip kesetaraan kemanusiaan, di mana pekerja bukanlah komoditas melainkan saudara seiman yang harus diperlakukan dengan hormat. Kedua, prinsip kelayakan upah, di mana upah harus memungkinkan pekerja hidup secara bermartabat, bukan sekadar bertahan hidup. Ketiga,



prinsip proporsionalitas beban kerja, di mana pekerja tidak boleh dibebani dengan tugas yang di luar kemampuannya.

Dalam konteks kontemporer, prinsip kelayakan ini sejalan dengan konsep *living wage* yang diperdebatkan dalam literatur manajemen modern. Berbeda dengan *minimum wage* yang ditetapkan berdasarkan mekanisme pasar atau regulasi pemerintah, *living wage* dihitung berdasarkan kebutuhan dasar pekerja dan keluarganya untuk hidup secara layak. Islam telah mengisyaratkan konsep ini lebih dari empat belas abad yang lalu melalui hadis Nabi SAW.

Prinsip Kejelasan Akad

Prinsip kejelasan akad berkaitan dengan kewajiban untuk menyepakati besaran, komponen, dan cara pembayaran upah secara jelas di awal hubungan kerja. Hadis riwayat Ahmad dan Ibnu Majah menyatakan: "*Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.*" Selain itu, hadis lain menyatakan bahwa Nabi SAW melarang praktik mempekerjakan seseorang tanpa menyebutkan upahnya terlebih dahulu, karena hal ini berpotensi menimbulkan perselisihan di kemudian hari.

Dalam fikih Islam, kejelasan akad merupakan syarat sahnya akad *ijarah* (sewa jasa). Unsur *gharar* (ketidakjelasan) dalam akad upah dapat membatalkan akad atau setidaknya menimbulkan hak bagi pekerja untuk menuntut pemenuhan haknya. Prinsip ini sangat relevan dengan konsep transparansi dalam manajemen modern, di mana pegawai berhak mengetahui bagaimana kompensasi mereka ditentukan, komponen apa saja yang membentuknya, serta kriteria apa yang digunakan untuk penyesuaian atau kenaikan.

Prinsip Ketepatan Waktu

Prinsip ketepatan waktu pembayaran merupakan prinsip yang sangat ditekankan dalam Islam. Hadis riwayat Ibnu Majah menyatakan: "*Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.*" Hadis ini secara eksplisit menekankan pentingnya pembayaran tepat waktu, bahkan mengisyaratkan bahwa pembayaran harus dilakukan segera setelah pekerjaan selesai atau sesuai kesepakatan.

Lebih keras lagi, hadis riwayat Bukhari menyatakan: "*Ada tiga golongan yang aku akan menjadi musuh mereka pada hari kiamat... dan seseorang yang mempekerjakan seorang buruh lalu buruh tersebut telah menunaikan tugasnya, tetapi ia tidak memberikan upahnya.*" Ancaman menjadi musuh Allah pada hari kiamat menunjukkan bahwa menunda



pembayaran upah tanpa alasan yang sah bukan sekadar pelanggaran administratif, melainkan dosa besar yang memiliki konsekuensi spiritual.

Dalam konteks organisasi modern, prinsip ini memiliki implikasi praktis yang penting. Organisasi harus menjadikan ketepatan waktu pembayaran sebagai prioritas dalam pengelolaan keuangan, bukan sebagai variabel yang bisa dikorbankan ketika arus kas sedang ketat. Keterlambatan pembayaran, meskipun hanya beberapa hari, dapat merusak kepercayaan pegawai dan menurunkan motivasi kerja.

Prinsip Penghargaan Kontribusi

Prinsip penghargaan kontribusi menegaskan bahwa perbedaan imbalan harus didasarkan pada kinerja dan kontribusi, bukan pada kedekatan pribadi, latar belakang, atau faktor-faktor non-kinerja lainnya. QS Al-Ahqaf ayat 19 menyatakan: *"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan amal mereka, sedang mereka tidak dirugikan."* QS An-Nahl ayat 97 juga menegaskan: *"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."*

Kedua ayat ini mengandung prinsip meritokrasi dalam pemberian imbalan, di mana setiap orang memperoleh balasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Prinsip ini sejalan dengan konsep *pay for performance* dalam manajemen modern, di mana insentif dan bonus dikaitkan dengan pencapaian target kinerja. Namun, dalam perspektif Islam, prinsip ini juga mengandung dimensi spiritual, di mana setiap amal yang dilakukan dengan ikhlas akan mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah SWT, baik di dunia maupun di akhirat.

Titik Temu Prinsip Islam dengan Keadilan Organisasi

Kelima prinsip kompensasi dalam Islam memiliki titik temu yang kuat dengan empat dimensi keadilan organisasi (Colquitt, 2001), sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Titik Temu Prinsip Kompensasi Islam dengan Dimensi Keadilan Organisasi

Prinsip Islam	Dimensi Keadilan Organisasi	Bentuk Implementasi
Keadilan (<i>al-'adl</i>)	Keadilan distributif	Upah sepadan dengan kontribusi
Kelayakan	Keadilan distributif	Upah memenuhi kebutuhan hidup layak



Prinsip Islam	Dimensi Keadilan Organisasi	Bentuk Implementasi
Penghargaan kontribusi	Keadilan distributif	Insentif berbasis kinerja
Kejelasan akad	Keadilan prosedural & informasional	Transparansi sistem kompensasi
Ketepatan waktu	Keadilan prosedural	Konsistensi pembayaran
Perlakuan bermartabat	Keadilan interpersonal	Komunikasi yang hormat

Prinsip keadilan, kelayakan, dan penghargaan kontribusi berkaitan dengan keadilan distributif, yaitu kewajaran hasil yang diterima pegawai. Pegawai akan merasa puas jika ia memandang bahwa kompensasi yang diterimanya sepadan dengan kontribusi yang diberikannya, serta mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak. Prinsip kejelasan akad berkaitan dengan keadilan prosedural dan informasional, yaitu kejelasan aturan dan informasi tentang cara kompensasi ditetapkan. Pegawai akan merasa adil jika proses penentuan kompensasi transparan, konsisten, dan didasarkan pada kriteria yang objektif.

Adapun perintah untuk memperlakukan pekerja sebagai saudara berkaitan dengan keadilan interpersonal, yaitu perlakuan yang penuh hormat dan bermartabat. Dimensi ini sering kali diabaikan dalam diskusi tentang kompensasi, padahal memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan Mendasar antara Perspektif Islam dan Teori Barat

Meskipun terdapat banyak titik temu, terdapat perbedaan mendasar antara perspektif Islam dan teori keadilan Barat yang perlu diperhatikan. Dalam teori keadilan Adams (1963), keadilan bersifat perseptual dan relatif, yaitu bergantung pada perbandingan yang dibuat individu. Apa yang dianggap adil oleh seorang pegawai belum tentu dianggap adil oleh pegawai lain, dan persepsi ini dapat berubah seiring waktu.

Dalam Islam, keadilan memiliki standar normatif yang bersumber dari wahyu, sehingga kewajiban memenuhi hak pekerja tetap berlaku terlepas dari apakah pekerja menyadari atau menuntutnya. Dengan kata lain, keadilan dalam Islam bersifat objektif dan absolut, bukan relatif dan subjektif. Seorang pemberi kerja tidak dapat membenarkan praktik ketidakadilan hanya karena pekerjanya tidak menyadarinya atau tidak memprotesnya.



Selain itu, pemberi kerja dalam Islam memikul pertanggungjawaban akhirat atas hak pekerja, sehingga keadilan kompensasi menjadi bagian dari ketakwaan, bukan sekadar strategi mempertahankan pegawai. Dimensi transendental ini memberikan motivasi intrinsik yang kuat bagi pemberi kerja untuk bersikap adil, bahkan ketika tidak ada pengawasan dari pihak eksternal.

Perbedaan lain terletak pada konsep kelayakan. Teori ekonomi neoklasik memandang upah sebagai harga tenaga kerja yang ditentukan oleh mekanisme permintaan dan penawaran. Dalam Islam, upah tidak semata-mata ditentukan oleh pasar, tetapi juga oleh pertimbangan kelayakan hidup pekerja. Prinsip ini mengandung kritik implisit terhadap mekanisme pasar yang sering kali menghasilkan upah yang tidak memadai bagi kehidupan layak pekerja.

Relevansi terhadap Kepuasan Kerja

Relevansi prinsip kompensasi Islam terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui tiga mekanisme utama. Pertama, mekanisme pemenuhan kebutuhan, prinsip kelayakan memastikan kebutuhan dasar pegawai terpenuhi sehingga faktor higiene yang menurut Herzberg et al. (1959) menjadi sumber ketidakpuasan dapat dihilangkan. Ketika pegawai tidak perlu lagi khawatir tentang kemampuan memenuhi kebutuhan dasar dirinya dan keluarganya, ia dapat memfokuskan energinya pada pekerjaan dan pengembangan diri. Kedua, mekanisme persepsi keadilan. Prinsip keadilan, kejelasan akad, dan penghargaan kontribusi membentuk persepsi keadilan distributif dan prosedural, yang menurut teori keadilan menjadi penentu penting sikap pegawai (Adams, 1963; Colquitt, 2001). Pegawai yang memandang bahwa kompensasi yang diterimanya adil akan menunjukkan komitmen organisasional yang lebih tinggi, niat untuk keluar yang lebih rendah, serta perilaku kewargaan organisasi yang lebih kuat.

Ketiga, mekanisme penghargaan dan kepercayaan. Ketepatan waktu dan perlakuan yang bermartabat menumbuhkan rasa dihargai dan kepercayaan kepada organisasi, yang merupakan unsur penting dari kepuasan kerja (Locke, 1976). Ketika organisasi membayar tepat waktu dan memperlakukan pegawai dengan hormat, pegawai akan mengembangkan kepercayaan psikologis (*psychological trust*) terhadap organisasi, yang pada gilirannya memperkuat ikatan emosional dan komitmen jangka panjang.



Temuan Judge et al. (2010) bahwa besaran gaji saja memiliki hubungan lemah dengan kepuasan kerja justru menguatkan relevansi perspektif Islam. Islam tidak semata-mata menekankan besarnya upah, tetapi keadilan, kejelasan, ketepatan, dan kemanusiaan dalam pengupahan. Dengan demikian, organisasi dengan kemampuan finansial terbatas pun tetap dapat meningkatkan kepuasan pegawai melalui transparansi, ketepatan pembayaran, dan perlakuan yang adil.

Tantangan Implementasi

Meskipun prinsip-prinsip kompensasi Islami memiliki landasan teoretis yang kuat, implementasinya dalam praktik organisasi menghadapi beberapa tantangan. Pertama, tantangan kultural, di mana praktik nepotisme, patronase, dan diskriminasi masih mengakar dalam beberapa organisasi, termasuk organisasi yang mengklaim berbasis Islam. Praktik-praktik ini bertentangan dengan prinsip penghargaan kontribusi dan keadilan distributif. Kedua, tantangan struktural, di mana banyak organisasi, khususnya UMKM, belum memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang memadai untuk merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi yang terstruktur. Keterbatasan kapasitas manajerial ini sering kali menyebabkan praktik pengupahan yang tidak konsisten dan tidak transparan.

Ketiga, tantangan finansial, di mana organisasi dengan margin keuntungan yang tipis sering kali menghadapi dilema antara memenuhi prinsip kelayakan upah dan menjaga kelangsungan usaha. Dalam konteks ini, prinsip Islam tentang keadilan dua arah—yang tidak memberatkan pemberi kerja di luar kemampuannya—menjadi penting untuk dipertimbangkan. Keempat, tantangan regulasi, di mana terkadang terdapat ketidakselarasan antara prinsip-prinsip Islam dan regulasi pemerintah yang berlaku. Organisasi perlu mencari jalan tengah yang tetap mematuhi regulasi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip dasar Islam.

Implikasi bagi Organisasi Berbasis Syariah

Organisasi berbasis syariah memiliki tanggung jawab moral yang lebih besar untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut karena membawa identitas Islam. Beberapa implikasi praktis yang dapat dirumuskan adalah: (1) menyusun struktur dan skala upah yang jelas dan dikomunikasikan kepada pegawai; (2) menuangkan besaran dan komponen kompensasi dalam perjanjian kerja sejak awal; (3) menjamin ketepatan waktu pembayaran



sebagai prioritas pengelolaan keuangan; (4) mengaitkan insentif dengan kinerja secara objektif; (5) menyediakan saluran bagi pegawai untuk menyampaikan keberatan terkait kompensasi; dan (6) secara berkala meninjau kecukupan upah dalam memenuhi kebutuhan hidup layak pegawai. Selain itu, organisasi berbasis syariah juga perlu mengembangkan indikator kinerja yang tidak hanya berbasis finansial, tetapi juga berbasis nilai-nilai Islam, seperti tingkat kepatuhan syariah, kepuasan pegawai, dan dampak sosial. Indikator-indikator ini dapat menjadi dasar pemberian insentif yang selaras dengan nilai-nilai organisasi.

4. Kesimpulan

Kompensasi yang adil dalam perspektif Islam bertumpu pada lima prinsip utama, yaitu keadilan (*al-'adl*), kelayakan, kejelasan akad, ketepatan waktu pembayaran, dan penghargaan terhadap kontribusi. Kelima prinsip ini memiliki landasan yang kuat dalam Al-Qur'an dan hadis, serta sejalan dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam yang dikembangkan oleh para ulama kontemporer seperti Chapra dan Qardhawi.

Prinsip-prinsip tersebut memiliki titik temu yang kuat dengan teori keadilan dan konsep keadilan organisasi dalam literatur manajemen modern, khususnya dalam dimensi keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Namun, perspektif Islam memiliki keunikan yang membedakannya dari teori Barat, yaitu landasan transendental yang menjadikan pemenuhan hak pegawai sebagai kewajiban agama dan bagian dari pertanggungjawaban di akhirat. Dalam perspektif Islam, keadilan kompensasi bukan sekadar strategi manajemen untuk mempertahankan pegawai, melainkan manifestasi dari ketakwaan kepada Allah SWT.

Relevansi prinsip kompensasi Islam terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui tiga mekanisme, yaitu pemenuhan kebutuhan dasar pegawai, pembentukan persepsi keadilan, dan penumbuhan rasa dihargai serta kepercayaan kepada organisasi. Ketiga mekanisme ini saling memperkuat dan menghasilkan kepuasan kerja yang holistik, mencakup dimensi materiil, psikologis, dan spiritual.

Penelitian ini bersifat konseptual, sehingga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, prinsip-prinsip yang dirumuskan belum diuji secara empiris dalam konteks organisasi tertentu. Kedua, analisis terhadap sumber-sumber Islam terbatas pada ayat-ayat dan hadis-hadis yang secara eksplisit membahas isu kompensasi, tanpa



mengeksplorasi secara mendalam prinsip-prinsip umum Islam yang dapat diaplikasikan pada isu kompensasi.

Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk: (1) menguji secara empiris pengaruh penerapan prinsip kompensasi Islami terhadap kepuasan kerja, khususnya pada lembaga keuangan syariah, lembaga pendidikan Islam, dan UMKM halal; (2) mengembangkan instrumen pengukuran yang dapat digunakan untuk menilai tingkat penerapan prinsip kompensasi Islami dalam organisasi; (3) mengkaji secara komparatif praktik kompensasi di organisasi berbasis Islam dan non-Islam untuk mengidentifikasi perbedaan yang signifikan; serta (4) mengeksplorasi peran variabel moderasi seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan komitmen religius dalam memperkuat hubungan antara kompensasi Islami dan kepuasan kerja.

Melalui penelitian-penelitian lanjutan tersebut, diharapkan literatur tentang manajemen sumber daya manusia Islami dapat berkembang secara lebih komprehensif, serta memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kesejahteraan pegawai dan keberlanjutan organisasi berbasis Islam di Indonesia.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak, lembaga/ institusi yang telah memberikan dukungan selama proses penyusunan artikel ini.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Al-Qurtubi. (2006). *Al-Jami' li ahkam al-Qur'an* (Jilid 10). Dar al-Kutub al-Mishriyyah.
- Chapra, M. U. (1992). *Islam and the economic challenge*. The Islamic Foundation.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Heneman, H. G., III, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir Ibnu Katsir* (Terjemahan M. Abdul Ghoffar). Pustaka Amani.



- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya* (Edisi penyempurnaan 2019). Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Mannan, M. A. (1996). *Islamic economic theory and practice*. Islamic Foundation.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Qardhawi, Y. (1997). *Norma dan etika ekonomi Islam*. Gema Insani Press.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392–413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Zed, M. (2004). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.

