

**MANAJEMEN SYARIAH  
DALAM PRAKTEK PENGUPAHAN KARYAWAN PERUSAHAAN SYARIAH  
Oleh: Arijulmanan\***

**ABSTRACT**

*Sharia Management in Practice for Employing Benefit on Sharia Company (The General Takaful Insurance as Case Study). This research was carried out based on information that development of Sharia company is very fast. So, it needs Sharia Management on its operational. Sharia Management is a management which its operational by Islamic Law. The study was focused on employee benefit at The General Takaful Insurance to reach the target of company. The research approach is descriptive analitic method by library research and observation at The General Takaful Insurance.*

*It was found from the observation that implementation of benefit employee at The General Takaful Insurance was carried out based on Sharia Management. Because there is Perjanjian Kerja Bersama (PKB) as a rule between Management and employee base on Al-Qur'an verses and Hadits.*

*Based on the results of observation, we know that benefit law on Islamic perspective to save employer and employee. Because foundation of benefit are honest and justice. Each employee will get benefit as long as his/her job. If his/her job is good, he/she will get good benefit. But if his/her job is bad, he/she will get bad benefit. Benefit at The General Takaful Insurance are basic salary, meal, transportation, etc. There are no benefit for education, home and skill. Insya Allah, The General Takaful Insurance will up date its benefit.*

**Keyword :** Management, Employing, Takaful

**A. Pendahuluan**

Sistem ekonomi syariah semakin memasyarakat di Indonesia. Salah satu sektor ekonomi yang juga berkembang berdasarkan sistem syariah adalah industri asuransi. Seiring dioperasikannya perbankan syariah, timbul pula keinginan untuk mendirikan asuransi berdasarkan syariah. Di samping sebagai mitra operasional perbankan syariah, juga untuk memenuhi kebutuhan ummat Islam di Indonesia yang ingin terhindar dari sistem asuransi konvensional yang bersifat *maisir* (*gambling*, peruntung-untungan), *gharar* (ketidakjelasan, *uncertainty*, ketidakpastian,) dan *riba* (bunga).

Asuransi syariah atau asuransi Islam menerapkan kebersamaan dalam menanggung resiko yang diakibatkan oleh musibah atau *risk sharing* (berbagi resiko), berbeda dengan asuransi konvensional yang menerapkan *risk transfer* (transfer resiko). Para peserta asuransi syariah diharapkan mempunyai kesepakatan untuk saling bertanggung jawab, bekerja sama, saling

melindungi, dan berbagi kesusahan antara satu sama lain.

Dari pemikiran tersebut, maka Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) melalui Yayasan Abdi Bangsa bekerja sama dengan Bank Muamalat Indonesia serta Asuransi Tugu Mandiri mendirikan Asuransi Takaful pada tanggal 27 Juli 1993 dengan langkah membentuk Tim Pembentukan Asuransi Takaful Indonesia (TEPATI). TEPATI membentuk PT Syarikat Takaful Indonesia (STI) sebagai perusahaan induk yang membawahi PT Asuransi Takaful Umum (ATU) di bidang kerugian dan PT Asuransi Takaful Keluarga (ATK) di bidang jiwa. Sebagai pionir di Indonesia, Takaful merupakan parameter berhasil tidaknya suatu asuransi yang menggunakan sistem syariah dan manajemen syariah.

Dengan semakin sulitnya mencari karyawan yang handal dan memiliki kompetensi sesuai harapan perusahaan, maka banyak perusahaan yang terus meng-*update* program kompensasi yang

dijalankan, termasuk juga PT Asuransi Takaful Umum (ATU). Tujuannya adalah agar mampu bersaing dalam memberikan *rewards* kepada karyawan dan bisa bersaing dengan perusahaan sejenis, sehingga karyawan terbaiknya tidak akan keluar dari perusahaan. Gaji dan fasilitas merupakan alat perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang baik. Meskipun ada faktor-faktor lain yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap loyal di perusahaan dimana mereka bekerja. Bagaimana program kompensasi yang baik dijalankan di perusahaan?, khususnya bagaimana program kompensasi dijalankan di PT Asuransi Takaful Umum?

Dalam rangka menjawab pertanyaan tersebut di atas, maka dilakukanlah penelitian di mulai dari masalah yang dihadapi oleh PT ATU yaitu bagaimana membentuk pengupahan karyawan dengan manajemen syariah yang mampu mendukung strategi organisasi dalam pencapaian sasaran yang dicanangkan.

Dalam rangka mempertajam kajian permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini, penulis membatasi masalah sebagai berikut: Bagaimana hukum dan sistem upah dalam perspektif Al-Quran dan As-Sunnah?, Bagaimana hukum upah bagi karyawan menurut pandangan Islam?, Bagaimana kesesuaian pemberian upah bagi karyawan di PT Asuransi Takaful Umum?

Metode dan langkah-langkah penelitian dalam penelitian ini, penulis mempergunakan metode deskriptif analitis, melalui studi kepustakaan (*Library Research*) dan pengamatan dengan langkah-langkah penelitian sbb:

- a. Mengakumulasikan semua pustaka yang berkenaan dengan pembahasan;
- b. Mengadakan pengkajian mendalam dan kritis terhadap literatur dan pustaka tersebut;
- c. Memberikan penilaian dengan landasan Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber hukum dalam praktek

pengupahan di perusahaan syariah (khususnya di PT ATU);

- d. Memberikan kesimpulan terhadap penelitian di atas.

## 1. Asuransi

### a. Pengertian Asuransi dan Perusahaan Asuransi

Gordon C A Dickson dalam bukunya berjudul *Introduction to Insurance* memberikan definisi asuransi sebagai berikut: *Insurance is a risk transfer mechanism, whereby the individual or the business enterprise can shift some of uncertainty of life on the shoulder of other.*” (Gordon, 1984: 2/1) Terjemahan bebasnya “Asuransi adalah suatu mekanisme pemindahan resiko yang mana individu atau kelompok usaha dapat memindahkan sebagian ketidakpastian yang dihadapi kepada pihak lain”

Dari sudut industri asuransi atau ilmu asuransi, perusahaan asuransi adalah: “badan usaha yang mengelola resiko dalam suatu perjanjian. Dengan mana ia memperoleh imbalan berupa uang (yang disebut premi) dan memberikan jaminan untuk memberi ganti rugi (baik pembayaran uang maupun pergantian barang) kepada nasabah yang bersangkutan (yang disebut tertanggung) atas suatu musibah atau akibatnya (kerusakan barang, kerugian keuangan, luka badan atau meninggal) sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam perjanjian (yang disebut polis) dan hukum tertulis setempat. (Robertus, 2001: 1)

### b. Asuransi Syariah

Takaful sebagai asuransi syariah yang bertumpukan pada konsep tolong-menolong dalam kebaikan dan ketaqwaan (*Wa ta'awanu alal birri wat taqwa*) dan memberikan perlindungan (*at-ta'min*), menjadikan semua peserta takaful (pemegang polis asuransi) sebagai keluarga besar yang saling menanggung satu sama lain terhadap musibah yang dialami peserta lain.

Sistem ini diatur dengan meniadakan unsur yang masih sering dipertanyakan, yaitu: ketidakpastian (*gharar*), untung-untungan (*maisir*) dan bunga (*riba*).

Mengutip pendapat Mohd. Fadli Yusof dalam bukunya Takaful Sistem *Insurance* Islam, *Gharar* memberi arti tidak jelas/ketidakpastian (Fadli Yusof, 1997). Islam mensyaratkan bahwa sesuatu akad atau perjanjian atau kontrak yang diperjanjikan antara pihak-pihak yang membuat perjanjian harus jelas tentang perkara yang diadakan atau diperjanjikan.

*Maisir*, terdapat unsur *maisir* atau perjudian sebagai lanjutan daripada *gharar*, Islam menganggap sebagai perjudian apabila seseorang pemegang polis asuransi jiwa meninggal dunia sebelum selesai jatuh tempo perjanjian serta membayar hanya sebagian dari premi yang dijanjikan dan kemudian tuntutan yang tidak dijelaskan asal-usul kejadiannya. Keuntungan dari hal tersebut dilihat sebagai hasil yang berunsurkan perjudian.

*Riba*, terdapat unsur riba dan amalan-amalan lain yang tidak diluluskan oleh syara' dalam aktivitas-aktivitas penerapan syariat Islam.

### c. Fungsi Perusahaan Asuransi

Di dalam diktat Prinsip-prinsip Asuransi yang dikeluarkan oleh Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia tahun 2006 disebutkan fungsi-fungsi perusahaan asuransi sbb:

- 1) Fungsi Primer, misalnya mekanisme pengalihan resiko, dll.
- 2) Fungsi Sekunder, misalnya keamana pada pelaku bisnis, dll.
- 3) Fungsi Terkait Lainnya, misalnya investasi, dll.

### d. Karakteristik Usaha Asuransi Kerugian

Di dalam Standar Akuntansi Kerugia disebutkan beberapa karakteristik (IAI, 1996) usaha asuransi kerugian antara lain:

- 1) Usaha asuransi kerugian merupakan suatu sistem proteksi menghadapi resiko kerugian keuangan dan se-

kaligus merupakan upaya penghimpunan dana masyarakat.

- 2) Pertanggungjawaban keuangan kepada para tertanggung mempengaruhi penyajian laporan keuangan.
- 3) Laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh unsur estimasi, misalnya estimasi jumlah premi yang belum merupakan pendapatan (*unearned premium*), estimasi jumlah klaim, termasuk jumlah klaim yang terjadi namun belum dilaporkan (*incurred but not reported claims*). Dalam menghitung tingkat premi, usaha asuransi kerugian menggunakan asumsi tingkat resiko dan beban.

### e. Prinsip-Prinsip Dalam Asuransi

- 1) Prinsip kepentingan yang dapat diasuransikan (*Insurable Interest Principle*)
- 2) Prinsip I'tikad Terbaik (*Utmost Goodfaith Principle*)
- 3) Prinsip Indemnitas (*Principle of Indemnity*)
- 4) Prinsip Subrogasi
- 5) Prinsip Kontribusi

## 2. Upah

### a. Definisi dan Pengertian Upah

Upah adalah harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi.

### b. Pentingnya Upah

Masalah upah itu sangat penting dan dampaknya sangat luas. Jika para pekerja tidak menerima upah yang adil dan pantas, itu tidak hanya akan mempengaruhi daya beli yang akhirnya mempengaruhi standar penghidupan para pekerja beserta keluarga mereka, melainkan akan langsung mempengaruhi seluruh masyarakat karena mereka mengkonsumsi sejumlah besar produksi negara. Jatuhnya daya beli dalam waktu panjang sangat merugikan industri-industri yang menyediakan barang-barang konsumsi bagi kelas pekerja.

### c. Bagaimana Upah Ditetapkan

Seberapa upah seorang pekerja yang harus diterima atau bagaimana upah tersebut ditetapkan?. Banyak teori yang telah diberikan oleh beberapa ahli ekonomi. Sebagian mengatakan upah ditetapkan berdasarkan tingkat kebutuhan hidup, lainnya menetapkan berdasarkan ketentuan Produktivitas Marginal.

### e. Upah Menurut Pandangan Islam

Islam menawarkan suatu penyelesaian yang sangat baik atas masalah upah dan menyelamatkan kepentingan kedua belah pihak, kelas pekerja dan para majikan tanpa melanggar hak-hak yang sah dari majikan. Seorang majikan tidak dibenarkan bertindak kejam terhadap kelompok pekerja dengan menghilangkan hak sepenuhnya dari bagian mereka. Upah ditetapkan dengan cara yang paling tepat tanpa harus menindas pihak manapun. Setiap pihak memperoleh bagian yang sah dari hasil kerjasama mereka tanpa adanya ketidakadilan terhadap pihak lain. (Soenarjo,1972) Prinsip pemerataan terhadap semua makhluk tercantum dalam surat Al-Baqarah ayat 279: "...Kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya..."

Dalam perjanjian (tentang upah) kedua belah pihak diperingatkan untuk bersikap jujur dan adil dalam semua urusan mereka, sehingga tidak terjadi tindakan aniaya terhadap orang lain juga tidak merugikan kepentingannya sendiri. Penganiayaan terhadap para pekerja berarti bahwa mereka tidak dibayar secara adil dan bagian yang sah dari hasil kerjasama sebagai jatah dari hasil kerja mereka tidak mereka peroleh; sedangkan yang dimaksud dengan penganiayaan terhadap majikan yaitu mereka dipaksa oleh kekuatan industri untuk membayar upah para pekerja melebihi dari kemampuan mereka. Oleh karena itu Al-Qur'an memerintahkan kepada majikan untuk membayar para pekerja dengan bagian yang seharusnya mereka terima sesuai kerja mereka, dan pada saat yang sama dia telah menyelamatkan kepentingannya sendiri.

Dan jika dia tidak mau mengikuti anjuran Al-Qur'an ini maka dia akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dihukum di dunia ini oleh negara Islam dan dihari kemudian oleh Allah. Demikian pula para pekerja akan dianggap penindas jika dengan memaksa majikan untuk membayar melebihi kemampuannya. (Soenarjo,1972) Prinsip keadilan yang sama tercantum dalam surat Al-Jaatsiyah ayat 22: " Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar dan agar dibatasi tiap-tiap diri terhadap apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan".

Prinsip dasar ini mengatur kegiatan manusia karena mereka akan diberi balasan di dunia dan di akhirat. Setiap manusia akan mendapat imbalan dari apa yang telah dikerjakannya dan masing-masing tidak akan dirugikan. Ayat ini memperjelas bahwa upah setiap orang harus ditentukan berdasarkan kerjanya dan sumbangsuhnya dalam kerjasama produksi dan untuk itu harus dibayar tidak kurang, juga tidak lebih dari apa yang telah dikerjakannya.

Tentang prinsip ini disebut lagi dalam surat Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِم  
أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

...Dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tidak dirugikan.

Dalam surat Ali' Imran ayat 161:

ثُمَّ تُوفَّىٰ كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا  
يُظْلَمُونَ

....Kemudian tiap-tiap diri akan diberi pembalasan tentang apa yang ia kerjakan dengan (pembalasan) setimpal, sedang mereka tidak dianiaya.

### f. Tingkatan Upah

Berdasarkan prinsip keadilan, upah dalam masyarakat Islam akan ditetapkan melalui negosiasi antara pekerja, majikan dan Negara, kebutuhan dari pekerja golongan bawah dan dalam keadaan apapun tingkat upah ini tidak akan jatuh.

### g. Tingkat Upah Minimum

Pekerja dalam hubungannya dengan majikan berada dalam posisi yang sangat lemah yang selalu ada kemungkinan kepentingannya tidak akan terlindungi dan terjaga dengan sebaik-baiknya. Mengingat posisinya yang lemah, Islam memberikan perhatian besar untuk melindungi hak-haknya dari pelanggaran yang dilakukan oleh majikan. Sudah menjadi kewajiban para majikan untuk menentukan upah minimum yang dapat menutupi kebutuhan pokok hidup termasuk makanan, pakaian, tempat tinggal dan lainnya, sehingga pekerja akan memperoleh suatu tingkat kehidupan yang layak. Pembagian kebutuhan-kebutuhan pokok disebutkan dalam surat Thaahaa ayat 118-119:

إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَىٰ

*Sesungguhnya kamu sekalian tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang, dan sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak (pula) akan ditimpa panas matahari di dalamnya.*

Dalam ayat lain di surat Hud ayat 6 juga menyebutkan:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَىٰ اللَّهِ رِزْقُهَا  
 “ Dan tidak ada suatu binatang melatapun di bumi melainkan Allah-lah yang yang memberi rezekinya.....”.

Rasulullah ﷺ senantiasa menasehati para sahabat beliau agar memberlakukan pelayan-pelayan mereka dengan baik dan

memberi mereka upah yang cukup dan layak. Diriwayatkan Rasulullah ﷺ pernah bersabda: *“berilah makanan dan pakaian kepada pelayan dan budak sebagaimana kebiasaannya dan berilah mereka pekerjaan sesuai dengan kemampuannya”*

Hadits ini jelas menganjurkan agar upah para pekerja harus cukup untuk menutupi kebutuhan-kebutuhan pokok mereka menurut taraf hidup pada saat itu. Dan ini sewajarnya dianggap sebagai tingkat upah minimum, dan upah tidak seharusnya jatuh di bawah tingkat minimum dalam suatu masyarakat.

Abu Dzar meriwayatkan bahwa Rasulullah ﷺ 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).*

Selanjutnya Rasulullah ﷺ menegaskan tentang hak-hak manusia dalam hadits berikut: Diriwayatkan oleh Anas bahwa Rasulullah ﷺ bersabda: *“...Tidak sempurna iman setiap orang diantara kamu sampai kamu mencintai saudaramu sesama muslim sebagaimana kamu mencintai dirimu sendiri.*

Menurut Jasir, Rasulullah ﷺ bersabda: *“...Allah tidak mencintai orang yang tidak mencintai hamba-hamba-Nya.*

Abu Hurairah meriwayatkan bahwa Rasulullah ﷺ bersabda: *”...Kasihnilah makhluk yang berada di bumi, niscaya Allah (yang berada di langit) akan mengasihani kamu.*

### h. Upah Tertinggi

Benarlah bahwasanya Islam tidak membiarkan upah berada di bawah tingkat minimum yang ditetapkan berdasarkan

kebutuhan pokok kelompok pekerja, dan juga benar tidak membiarkan adanya kenaikan upah melebihi tingkat tertentu yang ditentukan berdasarkan sumbangsinya terhadap produksi.

Dalam surat An-Najm ayat 39 berikut ini tampak memberikan gambaran tentang batas upah tertinggi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

*Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang diusahakannya.*

Ayat ini menetapkan tentang apa yang dapat dituntut para pekerja dari para majikan mereka. Upah maksimum yang mereka menuntut dari para majikan harus sesuai dengan apa yang telah mereka sumbangkan dalam keberhasilan bersama faktor-faktor produksi lainnya. Prinsip upah maksimum digambarkan dalam surat Yaasiin ayat 54 berikut ini: "...dan kamu tidak dibalasi, kecuali dengan apa yang telah kamu kerjakan"

Sudah merupakan Hukum Alam bahwa seseorang yang melakukan sesuatu akan memperoleh imbalan sesuai apa yang dilakukannya, tidak terkecuali kegiatan-kegiatan manusia yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Setiap pekerja akan menerima sesuai apa yang telah dilakukannya, sesuai Surat An-Nahl ayat 96:

مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٌ وَلَنَجْزِيَنَ  
الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا  
يَعْمَلُونَ

*"...Dan sesungguhnya kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang sabar dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan."*

Orang-orang yang tidak membayar ganti rugi yang sesuai kepada para pekerja mereka diperingatkan agar memperbaiki kesalahan mereka dan membayar kembali

apa yang menjadi hak orang lain, sebagaimana dikatakan dalam surat al-Qashash ayat 83 berikut:

تِلْكَ أَلْدَارُ الْأَخِرَّةُ نَجَعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا  
يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۗ وَالْعَاقِبَةُ  
لِلْمُتَّقِينَ

*"...Negeri akhirat itu, Kami jadikan untuk orang-orang yang tidak ingin menyombongkan diri dan berbuat kerusakan (di muka) bumi".*

#### i. Upah Pegawai Pemerintah

Upah pegawai pemerintah terkadang dipakai sebagai petunjuk untuk menetapkan upah buruh secara keseluruhan. Ternyata upah pegawai pemerintah sangat besar pengaruhnya terhadap seluruh tingkat upah dalam industri yang lain dalam negara.

#### j. Upah Pegawai Pada Masa Rasulullah

Rasulullah ﷺ menetapkan beberapa prinsip dasar dalam penentuan upah pegawai kerajaan. Diriwayatkan bahwa Rasulullah ﷺ telah bersabda: "Bagi seorang pegawai kerajaan, jika belum kawin, dia harus menikah, jika dia tidak punya pelayan, dia boleh memilikinya, jika dia tidak punya rumah untuk hidup, dia boleh membangunnya, dan siapapun yang melampaui batas ini maka ia termasuk perampas atau pencuri".

#### k. Upah Pegawai Pada Masa Kekhalifahan

Para khalifah setelah Rasulullah ﷺ menetapkan prinsip-prinsip yang telah dikeluarkan oleh Rasulullah ﷺ dalam penentuan upah para pegawainya. Berbagai faktor yang diperhitungkan dalam penentuan upah, selain kemampuan pekerja, jenis pekerjaan dan tanggung jawab ekonominya juga ikut dipertimbangkan. Khalifah kedua, Sayyidina Umar ﷺ telah menjelaskan tentang prinsip-prinsip ini dalam beberapa pembicaraannya sehubungan dengan pembagian bantuan dan pemberian upah.

Secara rinci beliau menyatakan beberapa point yang penting berikut ini, sehubungan dengan penentuan jumlah pemberian bantuan dan upah:

- 1) Pengabdian apakah yang telah seseorang berikan kepada Islam?
- 2) Penderitaan apa yang telah seseorang alami, atau sedang dialaminya demi Islam?
- 3) Berapa lama seseorang telah mengabdikan dirinya kepada Islam?
- 4) Apa kebutuhan sesungguhnya (aktual) dari seseorang?
- 5) Berapa banyak tanggung jawab ekonomi seseorang (jumlah keluarganya)?

#### 4. Syariah

Kata “syariah” (al-syari’ah) telah ada dalam bahasa Arab sebelum turunnya al Quran. Kata yang semakna dengannya juga ada dalam Taurat dan Injil. Kata syariat dalam bahasa Ibrani disebutkan sebanyak 200 kali, yang selalu mengisyaratkan pada makna “kehendak Tuhan yang diwahyukan sebagai wujud kekuasaan-Nya atas segala perbuatan manusia.”(Daud Rasyid, 2003)

Dr. Daud Rasyid menyatakan dalam bukunya ”Indahnya Syariat Islam” bahwa Syariah secara terminologi, artinya: semua yang ditetapkan Allah atas hamba-Nya berupa agama (dien) dari berbagai aturan. Juga bisa didefinisikan: Hukum-hukum yang ditetapkan oleh Allah ﷻ untuk hamba-Nya, baik melalui Al-Quran ataupun dengan Sunnah Nabi ﷺ berupa perkataan, perbuatan dan pengakuan.

##### a. Pengertian Manajemen Syariah

Manajemen merupakan keniscayaan. Kebutuhan yang benar-benar dibutuhkan, baik dalam sebuah keluarga, organisasi, maupun perusahaan. Manajemen yang dibutuhkan adalah manajemen syariah, yaitu sebuah manajemen yang berbasis pada ketentuan-ketentuan Allah Ta’ala, yang disyariatkan dalam ajaran Islam. (Didin Hafiduddin, 2003)

##### b. Perusahaan Syariah

Perusahaan syariah adalah perusahaan yang berbasis pada ketentuan-ketentuan Allah Ta’ala.

#### C. Gambaran Umum Perusahaan

Dalam pembentukan struktur upah yang mampu mendukung pencapaian sasaran organisasi, terlebih dahulu perlu ditetapkan sasaran organisasi itu sendiri. Sasaran organisasi tentunya memiliki korelasi yang erat dengan visi, misi dan strategi pencapaian dari organisasi tersebut. Dalam menentukan strategi pencapaian, perlu dilakukan analisa-analisa terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis organisasi, yaitu analisa industri, analisa eksternal, analisa internal. Dari hasil analisa tersebut akan dilakukan pemetaan strategi pencapaian dengan Konsep Balanced Scorecard. (Arijulmanan, 2004)

##### Analisa Eksternal

- Ekonomi
- Globalisasi
- Politik dan Regulasi
- Sosial Budaya
- Demografi
- Teknologi

##### Analisa Industri

- *Entry Barrier*
- Produk Substitusi
- Daya Tawar Pembeli
- Daya Tawar Pemasok
- Tingkat Kompetisi Dalam Industri

Untuk asuransi syariah, sampai saat ini sudah ada 27 pemain (ASSI, 2003-2006), terdiri dari 3 buah asuransi syariah penuh yaitu Asuransi Syariah Mubarakah, Asuransi Takaful Keluarga dan Asuransi Takaful Umum. Sedangkan Asuransi Syariah Cabang ada 24 buah diantaranya Great Eastern Syariah, Tri Pakarta Syariah, Bumida Syariah, Jasindo Takaful, dll.

#### 1. Analisa Internal

##### a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Asuransi Takaful Umum adalah perusahaan asuransi kerugian yang beroperasi berlandaskan nilai-nilai syariah.

Beroperasi sejak 1995 berdasarkan izin operasional dengan Akte Pendirian : SK Menteri Kehakiman RI No. C2-1247/KMK.017/1995.

## **b. Misi dan Visi Takaful**

### **1) Misi Takaful**

Kami bertekad memberikan solusi dan pelayanan terbaik dalam perencanaan keuangan dan pengelolaan resiko bagi umat dengan menawarkan jasa takaful dan keuangan syariah yang dikelola secara profesional, adil, tulus dan amanah

*We endeavour to provide the best solution and service in financial planning and risk management for the ummah by offering takaful and syariah financial services delivered with professionalism, justice, compassion and trustworthiness*

### **2) Visi Takaful**

Menjadi grup asuransi terkemuka yang menawarkan jasa takaful dan keuangan syariah yang komprehensif dengan jangkauan signifikan di seluruh Indonesia menjelang tahun 2011.

*To be a leading insurance group offering comprehensive takaful and syariah financial services with significant reach throughout Indonesia by the year 2011.*

## **d. Bidang Usaha dan Perkembangannya**

- 1) Asuransi Kebakaran (*Fire & Allied Perils Insurance*)
- 2) *Property All Risk/Industrial All Risk*
- 3) Asuransi Gangguan Usaha (*Loss of Profit following PAR/IAR/MB*)
- 4) Asuransi Pengangkutan (*Marine Cargo Insurance*)
- 5) Asuransi Rangka Kapal (*Marine Hull Insurance*)
- 6) Asuransi Rangka Pesawat (*Aviation Insurance*)
- 7) Asuransi Kebongkaran (*Burglary Insurance*)
- 8) Asuransi Kendaraan Bermotor (*Motor Vehicle Insurance*)
- 9) Asuransi Pemasangan Mesin (*Erection All Risk/EAR*)
- 10) Asuransi Konstruksi (*Contractor's All Risks Insurance/CAR*)
- 11) Asuransi Uang (*Money Insurance*)
- 12) Asuransi Peralatan Elektronik (*Electronic Equipment Insurance/EEI*)
- 13) Asuransi Kecelakaan Diri (*Personal Accident*)
- 14) *Comprehensive General Liability Insurance*, yaitu jaminan ganti rugi akibat timbulnya tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga atau tuntutan dari pihak ketiga karena kerugian yang disebabkan oleh kegiatan tertanggung.
- 15) *Public Liability Insurance*, yaitu jaminan ganti rugi/kompensasi atas resiko kerugian pada kepentingan yang dipertanggungjawabkan dari pihak ketiga.
- 16) *Bonding*, menjamin resiko untuk uang muka, pelaksanaan proyek dan pemeliharaan proyek.



**Tabel 1**  
**Beberapa Target PT ATU dan Pencapaiannya:**

Deskripsi	Target	Pencapaian
Asuransi Kerugian	60 M	50 M
Agen per Cabang	10 agen	2 – 3 agen
Span of Control	5 Regional Manager per wilayah geografi & 37 Cabang	Di kontrol hanya oleh 1 orang Koordinator Marketing
Jumlah karyawan per cabang	5 – 8 orang	< 5 orang sehingga menghambat proses layanan
Teknologi	GTS harusnya on line di seluruh cabang di Indonesia	Baru 20 dari 37 cabang yang on line, menghambat proses pembuatan polis
Pelatihan dan Pengembangan SDM	Setiap karyawan cabang mengikuti pelatihan asuransi	Tidak terpenuhi karena tidak adanya lembaga diklat asuransi di daerah cabang sehingga kompetensi, skill dan attitude tidak merata

**e. Strategi Bisnis Organisasi**

- 1) Teknologi
- 2) Fasilitas
- 3) SDM.

**f. Kebijakan Upah di PT Asuransi Takaful Umum**

Hasil dari pengamatan yang dilakukan pada organisasi didapatkan temuan bahwa terjadi perubahan struktur upah, sering

terjadi rotasi dan mutasi yang dilakukan secara departemental maupun divisional dan tidak terintegrasi. Selain itu, perubahan struktur upah juga disebabkan oleh pembukaan cabang baru, penambahan karyawan di luar rencana serta perubahan strategi bisnis untuk mengejar target penjualan. Strategi pencapaian untuk industri asuransi, kerugian dapat digambarkan berikut ini:

**Tabel 2**

Perspektif Finansial	Perbaikan Struktur Biaya	Peningkatan Utilisasi Asset	Peningkatan Revenue	Peningkatan Customer Value
Perspektif Customer	Product/Service Attribute - Harga Bersaing - Kualitas Terjamin	- Mudah didapat - Variasi Produk - Nilai Manfaat	Relationship - Layanan Prima - Program Kemitraan	Image - Terpercaya
Perspektif Internal Business Process	Manajemen Operasional	Manajemen Customer	Inovasi	Sosial dan Regulasi
Perspektif Learning and Growth	Human Capital - Intrapreneurship - Integritas	Information Capital - Teknologi GTS - Knowledge Management	Organizational Capital - Islamic Culture - Participating Leadership	- ISO Process - Teamwork

**2. Pengertian dan Urgensi Upah di PT ATU**

Dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Takaful Indonesia (SPMIT, 2003, h.7) dijelaskan bahwa upah/gaji ialah hak karyawan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi karyawan dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

**a. Bentuk-Bentuk Kompensasi Termasuk Upah di PT ATU**

**1) Penggajian**

Bentuk penggajian di PT Asuransi Takaful Umum menganut *system all in* yang meliputi Gaji Dasar Pensiun (GDP), Tunjangan Transportasi, Tunjangan Makan, Tunjangan Jabatan (bagi yang memegang jabatan), dll.

**Sistem Penggajian Perusahaan**

- a) Sistem penggajian oleh Perusahaan didasarkan atas golongan dan jabatan.
- b) Kebijakan pemberian gaji disesuaikan dengan kemampuan keuangan Perusahaan, Sistem Penggajian dan Ketetapan Upah Minimum Regional (UMR) dari Pemerintah, serta ditujukan pada penciptaan ketenangan kerja bagi karyawan dan ketenangan berusaha bagi Pengusaha.
- c) Kenaikan gaji karyawan dilakukan berdasarkan pada:
  - 1) penilaian komitmen kesyariahan.
  - 2) prestasi kerja dan kondite karyawan.
  - 3) berdasarkan kemampuan perusahaan.
- d) Bagi daerah tertentu yang biaya hidupnya lebih mahal dari Jakarta, dapat dipertimbangkan untuk diberikan tunjangan kemahalan daerah yang bersangkutan berdasarkan UMR dan

disesuaikan dengan kemampuan Perusahaan.

**2) Struktur Gaji**

*Dari Abi Said ﷺ : “Sesungguhnya Rasullullah ﷺ melarang mem-perkerjakan pekerja sebelum ditentukan baginya upah yang akan diterimanya “. (HR. An Nasai)*

**Tabel 3:** Struktur Gaji Karyawan Takaful Indonesia

Grade	Leve l
16	VP
15	VP
14	AVP
13	AVP
12	MGR
11	MGR
10	OFF
9	OFF
8	Staff
7	Staff
6	Staff
5	Staff
4	NS
3	NS
2	NS
1	NS

Keterangan:  
 VP = Vice President  
 AVP = Asistant Vice President  
 MGR = Manager  
 OFF = Officer  
 NS = Non Staff

**3) Tata Cara Pembayaran Gaji**

*“Berikanlah kepada pekerja upahnya sebelum kering keringatnya”. (HR. Abu Ya’la)*

**4) Hal-Hal yang perlu diperhatikan dalam penggajian:**

- Penyesuaian Gaji;
- Gaji Selama Sakit dan Dalam Tahanan;
- Kerja Lembur;
- Cuti Tahunan;
- Cuti Besar;
- Cuti Haid;
- Cuti I’tikaf;
- Cuti Bersalin atau Gugur Kandungan  
*“ Kemudian jika mereka menyusukan anak-anakmu untukmu, maka*

berikanlah kepada mereka upah ”. (QS.65:6);

- Cuti di Luar Tanggungan;
- Ijin Tidak Masuk Kerja Karena Sakit;
- Ijin Tidak Masuk Kerja Karena Alasan Keluarga;

Dari Abdullah Bin Umar رضي الله عنه Rosullullah ﷺ bersabda : “Jika seseorang diundang menghadiri walimah (pernikahan) maka ia harus memenuhi undangan yang diberikan kepadanya ”. (HR.Bukhari)

- Ijin Tidak Masuk Kerja Karena Mengalami Musibah;
- Ijin Melaksanakan Ibadah Haji dan Umroh

فِيهِ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ مِّمَّا قَامَ إِبْرَاهِيمَ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَمَنْ دَخَلَهُ كَانَ آمِنًا ۗ وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

“Padanya terdapat tanda-tanda yang nyata, (diantaranya) maqam Ibrahim; barangsiapa memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia; mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengadakan perjalanan ke Baitullah; Barangsiapa mengingkarinya (kewajiban haji), maka sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.” (QS. 3: 97)

Amalan apa yang paling utama ?, Rasul menjawab, “Iman kepada Allah dan Rasulnya”, terus apa lagi?, “Jihad di jalan Allah “,jawab Rasul, lalu apa lagi?,”Haji yang Mabruur”, jawab Rosullulah. (HR. Bukhari, Muslim)

- Ijin Tidak Masuk Kerja Karena Menjalankan Kewajiban Sebagai Warga Negara;
  - Pakaian Seragam;
- Bagi seorang pekerja dijamin pangan dan sandangnya. Dia tidak boleh

dipaksa melakukan pekerjaan yang tidak mampu dilakukannya”.(Hadits) “Bukan termasuk golonganmu wanita yang menyerupai laki-laki dan laki-laki yang berlagak seperti wanita”. (HR. Ahmad)

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ قُلْ لَأَزُوجِكُمْ وَبَنَاتِكُمْ وَنِسَاءَ الْمُؤْمِنِينَ يُدْنِينَ عَلَيْهِنَّ مِنْ جَلْبَابِهِنَّ ۚ ذَلِكَ آدْنَىٰ أَنْ يُعْرَفْنَ فَلَا يُؤْذَيْنَ ۗ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا

“Hai Nabi katakanlah kepada isteri-isterimu, anak-anak perempuanmu dan isteri-isteri orang mu’min: “Hendaklah mereka mengulurkan jilbabnya ke seluruh tubuh mereka”. Yang demikian itu supaya mereka lebih mudah untuk dikenal, karena itu mereka tidak diganggu. Dan Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”(QS.33:59)

- Fasilitas Kesehatan;
  - Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
  - Kewajiban Perusahaan dalam Hal Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
  - Kewajiban Karyawan dalam Hal Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
  - Kesejahteraan dan Jaminan Sosial Karyawan;
  - Santunan Kedukaan;
  - Sumbangan Pernikahan Karyawan;
- “Saling menghadahilah kalian, maka kalian akan saling mencintai”. (Hadits)
- Aqiqah;
  - Tunjangan Hari Raya Idul Fitri;
- Diriwayatkan dari Abdullah Bin Amru: “Bahwa seorang pria bertanya kepada Rosullullah ﷺ tentang sesuatu yang lebih baik dalam Islam. Beliau menjawab: Kamu memberi makan dan kamu mengucapkan salam kepada orang yang kamu kenal dan yang tidak kenal”. (HR.Bukhari, Muslim)
- Malaikat mendoakan kita: “Ya Allah berilah orang yang berinfak ganti

yang terbaik”. Malaikat lain berdoa: “Ya Allah berilah orang-orang yang pelit kerusakan dan kehancuran bagi hartanya.” (HR. Bukhari, Muslim)

- Jasa Produksi;
- Rekreasi;
- Olah Raga dan Kesenian;
- Aktivitas Diniyah;
- Ibadah Haji;
- Qordhul Hasan ;
- Fasilitas Pembiayaan;
- Dana Pensiun;
- Koperasi Karyawan;
- Pemberian Uang Pesangon, Uang Penghargaan dan Ganti Rugi Lainnya.

**E. Kesimpulan**

Dari hasil analisa dapat disimpulkan sbb:

1. Manajemen syariah sudah diterapkan dalam praktek pengupahan. Hal ini terbukti dengan telah dijalkannya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan kesepakatan perjanjian antara manajemen dan karyawan dengan landasan Al-Quran dan Al-Hadits.

2. Program kompensasi di PT ATU mengacu pada Al-Quran dan Al-Hadits dalam penggajiannya, dalam pelayanan kesehatan, dalam keselamatan dan kesehatan kerja, dalam kesejahteraan dan jaminan sosial, serta pemberian uang pesangon, uang penghargaan dan ganti rugi lainnya. Namun dalam kompensasi tersebut belum ada tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan tunjangan keahlian.

**F. Rekomendasi**

Berdasarkan analisa, penulis mengusulkan sebuah struktur upah dengan menambahkan tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan tunjangan keahlian yang dinilai mampu mengakomodasi kompetisi di industri asuransi yang ada di Indonesia, sehingga bisa bersaing dengan asuransi lain dengan tidak meninggalkan nilai-nilai syariah Islam.

Supaya struktur upah dapat berfungsi secara optimal dan mampu mendukung sasaran organisasi yang akan dicapai, maka PT. ATU perlu melakukan beberapa langkah perbaikan sebagai berikut:

Elemen	Kekurangan	Saran Perbaikan
Work Specialization	Tidak konsisten dalam pelaksanaannya Sistem Manajemen Mutu ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meningkatkan frekuensi audit internal 3 x setahun review kembali deskripsi kerja tiap</li> <li>➤ Fungsi dengan adanya perubahan</li> <li>➤ Struktur organisasi membuat standar kompetensi untuk</li> <li>➤ Tiap fungsi dan melakukan program</li> <li>➤ Pelatihan dan pengembangan sdm</li> <li>➤ Untuk mendapatkan tingkat</li> <li>➤ Kompetensi yang lebih merata</li> </ul>
Departmentalization	Penggolongan departemen pada divisi yang kurang tepat	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melakukan penggolongan ulang atas Fungsi-fungsi yang ada agar lebih mendukung peningkatan proses bisnis dan layanan nasabah</li> </ul>
Chain of Command	Birokratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mendefinisikan kembali tanggung Jawab dan kewenangan tiap jabatan Agar kontrol dapat tetap dilakukan Tanpa menghambat proses bisnis dan layanan</li> </ul>

Centralization and Decentralization	Sentralisasi sehingga lambat	➤ Dilakukan perimbangan pembagian wewenang antara cabang dan pusat agar pengambilan keputusan lebih efektif dan efisien
Formalization	Belum dilaksanakan oleh semua divisi	➤ Dilakukan kompetisi antar divisi Terhadap level of compliance' atas Pelaksanaan sistem manajemen mutu

**DAFTAR PUSTAKA**

Arijulmanan, 2004, *Perubahan Struktur Organisasi (Studi Kasus PT Asuransi Takaful Umum)*, Jakarta: Program CBM Prasetiya Mulya.

Bahri, Syamsul, 2004, *Analisis Portofolio dan Strategi Menghadapi Persaingan Asuransi Kerugian Studi Kasus Pada PT Asuransi Takaful Umum*, Tesis pada PPS UI; tidak diterbitkan.

Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press

Hafidhuddin, Didin, et.al., 2005, *Pedoman Penulisan Tesis*, Bogor: Program Magister Agama Islam Program Pascasarjana Universitas Ibnu Khaldun.

Iqbal, Muhaimin, 2005, *General Takaful Practice Technical Approach To Eliminate Gharar (uncertainty), Maisir (gambling), and Riba (usury)*, Jakarta: Gema Insani Press.

Isfandayani, 2004, *Strategi Investasi Syariah Pada PT Asuransi Takaful Keluarga*, Tesis pada PPS UI: tidak diterbitkan.

Khadim al Haramain asy Syarifain Raja Fahd ibn Abd al Aziz Al Sa'ud, *Al Quran dan Terjemahnya*,

Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia, 1997, *Akuntansi Keuangan Asuransi Kerugian*, Jakarta.

Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia, 2006, *Prinsip dan Praktek Asuransi*, Jakarta.

Perwataatmadja, Karnaen, et.al., 2005, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, Jakarta: Badan Penerbit

Fakultas Hukum Universitas Indonesia.

Rahman, Afzalur, 1995, *Doktrin Ekonomi Islam Jilid II*, Yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf.

Rasyid, Daud, 2003, *Indahnya Syari'at Islam*, Jakarta: Usamah Press.

Riduwan, 2004, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Alfabeta

Rofiq Yunus Al Misri, *Ushul Al Iqtishod Al Islami*, Darul Qolam

Sekretariat AASI, 2006, *Laporan Kegiatan Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia (AASI) Tahun 2003-2006*, Jakarta.

Sula, Muhammad Syakir, 2004, *Asuransi Syariah (Life and General) Konsep dan Sistem Operasional*, Jakarta: Gema Insani Press.

Sula, Muhammad Syakir, 2006, *Marketing Syariah*, Bandung: PT Mizan Pustaka.

Syafe'I, Rachmat, 2004, *Fiqih Muamalah*, Bandung: Pustaka Setia.

Takaful Company Profile

Takaful Indonesia, 2003, *Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Takaful Indonesia dan Serikat Pekerja Majelis Insan Takaful (SP-MIT) Periode 2003-2005*, Jakarta.

Takaful Indonesia, 2005, *Rekaman Proses Rapat Kerja Nasional Takaful Indonesia*, Puncak Bogor.

Wahbah Zuhaili, *Al Fiqh al Islami wa Adilatuhu*, Darul Fikr.

Yusof, Mohd. Fadli, 1997, *Takaful System Insurance Islam*, Tinggi Pres, Sdn Bhd.

\* Dosen Tetap Prodi Akhwal al Syakhshiyah STAI Al-Hidayah Bogor

