



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**Analisis Sistem Kompensasi  
Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai  
Pada Masa Pandemi Covid – 19  
Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya, Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

**Oleh :  
Riska Amelia Rachma  
B74218065**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2021**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Riska Amelia Rachma

NIM : B74218065

Program Studi : Manajemen Dakwah

Konsentrasi : Manajemen Kelembagaan Islam

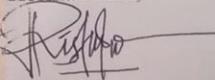
Judul Skripsi : Analisis Sistem Kompensasi Dalam  
Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa  
Pandemi Covid – 19 di Kantor Kementerian  
Agama Kabupaten Gresik

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemahaman asli dari penulis sendiri dan bukan merupakan pengambilan pemikiran orang lain yang penulis akui sebagai hasil tulisan atau pemikiran penulis sendiri. Kecuali pada rujukan yang disebutkan sumbernya. Segala materi yang diambil dari karya orang lain hanya digunakan sebagai acuan tata cara dan etika penulisan yang ditetapkan jurusan.

Surabaya, 18 Januari 2022

Hormat kami,



  
Riska Amelia Rachma  
B74218065

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Riska Amelia Rachma  
NIM : B74218065  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Dalam  
Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi  
Covid - 19 Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten  
Gresik

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 4 Januari 2022

Menyetujui

Dosen Pembimbing,



**Airlangga Bramavudha, MM.**

**NIP. 197912142011011005**

**LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

**Analisis Sistem Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

Disusun Oleh

Riska Amelia Rachma B742I 8065

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu  
pada tanggal 12 Januari 2022

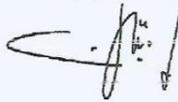
Tim Penguji

**Penguji I**



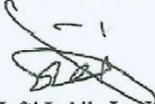
**Airlangga Bramayudha, M.M**  
NIP. 197912142011011005

**Penguji II**



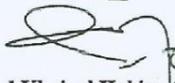
**Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib.,Ph.D.**  
NIP.196605141992032001

**Penguji III**



**H. Mufti Labib, Lc, MCL**  
NIP. 196401021999031001

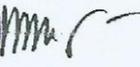
**Penguji IV**



**Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si**  
NIP.197512302003121001

Surabaya, 12 Januari 2022

Dekan,



**Abdul Halim, M.Ag**  
NIP. 196307251991031003



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972  
Fax.031-8413300 E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

---

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : RISKA AMELIA RACHMA  
NIM : B74218065  
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah  
E-mail address : [rachmariska38@gmail.com](mailto:rachmariska38@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain

(.....)

yang berjudul :

ANALISIS            SISTEM            KOMPENSASI            DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA MASA  
PANDEMI COVID – 19 DI KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KABUPATEN GRESIK

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyipkan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya

dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 13 Februari 2022

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Riska Amelia Rachma', with a stylized flourish extending to the right.

( Riska Amelia Rachma )  
*nama terang dan tanda tangan*

## ABSTRAK

**Riska Amelia Rachma, 2021.** Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Skripsi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dua fokus penelitian, yaitu bentuk – bentuk pemberian kompensasi dan proses pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi berdasarkan undang – undang dan peraturan pemerintah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan sistem kompensasi berdasarkan standart waktu. Kompensasi didistribusikan melalui sistem elektronik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki dua golongan pegawai, yaitu pegawai negeri sipil dan pegawai honorer. Bentuk kompensasi yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik kepada PNS, antara lain gaji pokok, tunjangan kinerja, cuti dan tunjangan hari raya. Sedangkan, bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai honorer berupa gaji pokok dan gaji ke – 13. Kompensasi pegawai negeri sipil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik didasarkan pada beberapa standart, seperti pendidikan, jabatan dan masa kerja. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki proses pemberian kompensasi yang meliputi pencairan gaji, laporan kinerja dan rekap absensi kehadiran.

Kata kunci : Sistem Kompensasi, Kompensasi, Kinerja, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

## DAFTAR ISI

JUDUL PENELITIAN (SAMPUL).....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	6
F. Definisi Konsep.....	11
G. Sistematika Pembahasan.....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Kerangka Teori.....	15
1. Kompensasi.....	15
2. Kinerja.....	21
3. Sistem Pemberian Kompensasi.....	23
4. Pekerjaan Pegawai di Kantor Kemenag Kab/Kota.....	25
5. Macam – Macam Penggolongan Pegawai di Kantor Kemenag Kab/Kota.....	31
6. Sistem Kompensasi di Kantor Kemenag Kab/Kota.....	33
7. Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	36

B. Objek Penelitian.....	36
C. Jenis dan Sumber Data.....	36
D. Tahap – Tahap Penelitian.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Validitas.....	42
G. Teknik Analisa Data.....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	45
B. Penyajian Data.....	50
C. Analisa Data.....	76
1. Perspektif Teori.....	76
2. Perspektif Islam.....	88
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	95
B. Saran dan Rekomendasi.....	97
C. Keterbatasan Peneliti.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>104</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki manajemen sumber daya manusia masing – masing. Setiap organisasi memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda – beda. Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Mamik menjelaskan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu keilmuan yang bertujuan untuk mengatur antara hubungan dan peran dari tenaga kerja dalam mewujudkan cita – cita perusahaan, karyawan dan masyarakat secara efektif dan efisien.<sup>1</sup> Kelangsungan hidup organisasi bergantung pada manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam mengatur elemen organisasi. Elemen organisasi diarahkan oleh manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi harus memberikan dorongan. Setiap organisasi pasti akan memberikan dorongan berupa imbalan balas jasa atau disebut kompensasi.

Kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diterima oleh para pegawai baik secara finansial maupun non finansial yang telah diberikan oleh perusahaan dan para karyawan menerima balas jasa tersebut secara adil. Martoyo yang dikutip oleh Sri Larasati mengemukakan, bahwa kompensasi adalah aturan yang memuat bentuk pemberian balas jasa bagi *employees* (karyawan) baik secara finansial (uang) dan non finansial (tidak langsung berupa uang). Sedangkan Robbins yang dikutip oleh Sri Larasati mengatakan, bahwa bagian dari upah atau gaji seorang karyawan yang telah didasarkan pada ukuran kinerja individual atau organisasi. Werther, dkk yang dikutip oleh Sri Larasati juga menjelaskan bahwa, kompensasi bertujuan untuk

---

<sup>1</sup> Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifatama Jawara, 2016), hal 22.

memperoleh personalia yang sesuai dengan kualifikasi, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan pegawai, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya perusahaan serta mematuhi peraturan – peraturan yang berlaku.<sup>2</sup> Kompensasi memiliki perbedaan dengan gaji. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan, bahwa kompensasi merupakan suatu imbalan yang berbentuk uang atau bukan uang yang diterima oleh karyawan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi.<sup>3</sup> Gaji merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan dari perusahaan dalam bentuk uang.

Kompensasi merupakan fungsi yang paling utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi adalah hal yang terpenting bagi pegawai. Kompensasi memiliki besaran yang mencerminkan ukuran nilai karya pegawai. Perspektif Islam mengemukakan, bahwa kompensasi ditentukan oleh jenis pekerjaan. Hal tersebut merupakan sebuah asas pemberian upah. Allah SWT berfirman dalam surat Al – Ahqaf Ayat 19 mengenai ketentuan diatas :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقَّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*Artinya : “ Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (QS. Al Ahqaf: Ayat 19)<sup>4</sup> .*

Selanjutnya, peneliti akan membahas tentang kinerja. Kinerja merupakan suatu bentuk perwujudan kerja pada suatu organisasi atau instansi. Menurut Simamora yang dikutip oleh Akhmad Fauzi mengemukakan, bahwa kinerja adalah salah satu bentuk pencapaian syarat pekerjaan tertentu

---

<sup>2</sup> Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish (Group CV. Penerbitan Budi Utama), 2018), hal 92.

<sup>3</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia

<sup>4</sup> Al – Qur’an, Al – Ahqaf Ayat 10

yang dapat tercermin secara langsung melalui *output* yang dihasilkan.<sup>5</sup> Kinerja merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Ainsworth, dkk yang dikutip oleh Husein Fattah menjelaskan, bahwa kinerja merupakan suatu hasil akhir. Pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran (*output*) atas sebuah pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi, perusahaan ataupun instansi kepada pegawainya.<sup>6</sup> Teori tersebut menjelaskan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok yang bisa diukur dengan tanggung jawab yang sudah dibebankan pada individu atau kelompok.<sup>7</sup>

Menurut perspektif islam, seorang mukmin harus bekerja semata – mata hanya untuk mencari ridho Allah SWT. Selain itu, seorang mukmin bekerja untuk memperoleh hikmah dari apa yang sudah ia kerjakan. Apabila seorang muslim menjadikan kedua hal tersebut sebagai dasar dalam bekerja, maka Ia dapat menciptakan kinerja yang baik. Hal tersebut dinyatakan oleh Allah SWT dalam firmanNya :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

*Artinya* : “Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung” (QS. Al – Jumua’ah : Ayat 10)<sup>8</sup>

Seorang pegawai harus mengemban tanggung jawabnya secara jelas. Hal itu dilakukan, agar kinerja pegawai

---

<sup>5</sup> Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho A, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2020), hal 4.

<sup>6</sup> Husein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Penerbit Elmatara, 2017), hal 9.

<sup>7</sup> Onita Sari Sinaga, Abdurrozaq Hasibuan, dkk, *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020) hal 5

<sup>8</sup> Al – Qur’an : Al – Jumua’ah Ayat 10

dapat diukur dengan tepat. Penilaian hasil kerja bisa dilihat dari tanggung jawab pegawai. Jika hasil kerja pegawai memiliki kesesuaian dengan tanggung jawabnya, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat dan baik dalam organisasinya.<sup>9</sup> Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Onita Sari Sinaga dalam bukunya. Peneliti tertarik untuk meneliti fokus penelitian kinerja, karena kinerja memiliki peran penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Jika kinerja mengalami penurunan dan tidak dilaksanakan dengan baik, maka kelangsungan hidup organisasi akan terancam. Akibatnya, organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja sangat berpengaruh terhadap kehidupan organisasi.

Saat ini, Indonesia masih mengalami kondisi pandemi Covid -19. Kondisi pandemi memberikan pengaruh yang signifikan bagi perkembangan organisasi. Hal tersebut berdampak pada perkembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Di masa pandemic Covid-19 sekarang ini, penerapan sistem kompensasi pasti tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini mendorong organisasi untuk mengevaluasi pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi perlu dievaluasi, agar pegawai bisa menciptakan kinerja yang baik. Dalam kondisi pandemi, kinerja pegawai pasti tidak bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Sehingga, organisasi tidak bisa mendapatkan output yang maksimal. Kinerja pegawai bergantung pada kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik dipilih sebagai obyek penelitian. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik bertempat di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 39, Sumursango, Bedilan, Kec. Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

---

<sup>9</sup> Onita Sari Sinaga dkk, Manajemen Kinerja Dalam Organisasi, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020) Hal 10

merupakan sebuah instansi pemerintah yang membidangi urusan agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik dibawah naungan Kementerian Agama yang berpusat di Kabupaten Gresik. Urusan pemerintahan dibidang agama diselenggarakan oleh Kantor Kemenag Kabupaten Gresik. Presiden dibantu oleh Kantor Kemenag dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik mempunyai beberapa seksi dalam menjalankan fungsi tugasnya. Kantor Kementerian Agama terdiri dari beberapa seksi – seksi, antara lain seksi Binmas (Bimbingan Masyarakat Islam), seksi Pendma (Pendidikan Madrasah), seksi Pontren (Pondok Pesantren), seksi Pelayanan Haji Umroh, Gara Zakat Wakaf dan lain – lain. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan sistem pemberian kompensasi sesuai dengan standart pemberiannya sendiri. Peneliti mengambil objek penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, karena Kementerian Agama merupakan instansi pemerintah yang besar dan terstruktur. Selain itu, peneliti ingin mengetahui lebih dalam bagaimana standart pemberian kompensasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Peneliti juga ingin mengetahui apakah sistem pemberian kompensasi bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa dampak bagi organisasi dan masyarakat. *Pertama*, penelitian ini digunakan untuk menemukan solusi dari suatu permasalahan yang ada di masyarakat. *Kedua*, penelitian ini dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, penelitian ini dapat memberikan tiga hal, yaitu pengetahuan, pengalaman dan pemahaman terhadap fakta yang terjadi. *Keempat*, penelitian ini dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang dihadapi dalam organisasi.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://muamala.net/manfaat-penelitian-bagi-peneliti/>

Hal tersebut menarik penulis untuk meneliti dan menggalih lebih dalam terkait analisis sistem pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya pada masa pandemi saat ini. Penulis juga tertarik untuk mengetahui bentuk kompensasi yang diterapkan pada masa pandemi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Sehingga, kompensasi bisa berupaya untuk menciptakan kinerja pegawai yang maksimal di masa pandemi. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait ***“Analisis Sistem Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik”***.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah diambil berdasarkan latar belakang tersebut. Peneliti mengambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk – bentuk kompensasi yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik ?
2. Bagaimana proses pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Peneliti ingin memperoleh tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan bentuk – bentuk kompensasi yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.
2. Untuk menjelaskan proses pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penulis berharap hasil penelitian dapat bermanfaat atas beberapa hal berikut ini :

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya, analisis sistem pemberian kompensasi didalam sebuah organisasi profit maupun non profit manapun.
  - b. Harapan untuk penelitian adalah bisa dijadikan sebagai salah satu rujukan bagi penelitian selanjutnya dengan obyek yang sama.
2. Manfaat Praktis
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan oleh lembaga non profit manapun tentang analisis sistem pemberian kompensasi.
  - b. Untuk meningkatkan kemampuan penulis dalam melakukan penelitian analisis sistem pemberian kompensasi dalam organisasi profit maupun non profit.

#### **E. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Peneliti mengambil penelitian terdahulu dari berbagai sumber. Sehingga, peneliti bisa mendapatkan penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan. Peneliti mengambil penelitian terdahulu yang relevan :

1. Penelitian terdahulu dengan judul :

*“Analisis Sistem Kompensasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syari’ah Cabang Jelutung Kota Jambi”*

Penelitian ini ditulis oleh Muhammad Nizam Prodi Ekonomi Syari’ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian ini membahas tentang sistem kompensasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syari’ah Cabang Jelutung Kota Jambi. Hasil dari penelitian ini yaitu *Pertama*, Bank BRI Syari’ah Cabang Jelutung Kota Jambi menerapkan sistem kompensasi yang sudah sesuai menurut pengupahan Islam. *Kedua*, Bank BRI Syari’ah

Cabang Jelutung Kota Jambi memfasilitasi dan memberikan tunjangan kepada karyawannya. Bank BRI Syari'ah sudah memenuhi kewajiban karyawannya dengan baik.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Penelitian ini memiliki persamaan, yaitu analisis sistem kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan teknik pengumpulan data yang sama. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan, penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada objek penelitian. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

2. Penelitian terdahulu dengan judul :

*“Analisis System Pemberian Kompensasi dan Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pada Bank BRI (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Makassar)”*

Penelitian ini ditulis oleh Sri Rahayu Indah Samputri, dkk. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Jenis pendekatan penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini membahas tentang dua hal, yaitu sistem pemberian kompensasi dan faktor – faktor yang mempengaruhi pada Bank BRI Cabang Makassar. Penelitian ini memiliki beberapa hasil dan kesimpulan. *Pertama*, Bank BRI Cabang Makassar menerapkan sistem kompensasi dengan cara, yaitu data penggajian diinput oleh SDM bagian departemen yang kemudian dikelompokkan kedalam data base gaji dan didistribusikan melalui direct akun karyawan. *Kedua*, besarnya gaji ditentukan oleh beberapa hal, yakni jabatan, masa kerja dan jenjang pendidikan. *Ketiga*, faktor besarnya kompensasi didasarkan pada keuntungan perusahaan, sarikat pekerja, kontribusi dll.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian tersebut adalah system pemberian kompensasi. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang sama, yaitu wawancara dan observasi langsung. Sedangkan, perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan pendekatan. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

3. Penelitian terdahulu dengan judul :

*“Sistem Kompensasi Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Inti Muamalat Bandungan”*

Penelitian ini ditulis oleh Juwarni Prodi Perbankan Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memuat tentang dua hal, yaitu sistem kompensasi karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syari'ah (KSPPS). Penelitian ini dilatar belakangi oleh resignnya beberapa karyawan. Karyawan merasa tidak puas terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Sistem kompensasi waktu dirubah ke sistem kompensasi prestasi pada akhirnya. Penelitian ini memperoleh hasil penelitian, yaitu KSPPS menerapkan sistem kompensasi berupa sistem prestasi. Sistem prestasi ini didasarkan pada beberapa kriteria, yakni pendidikan, jabatan dan masa kerja karyawan. Sistem kompensasi yang diterapkan ini berhasil meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, pencapaian non finansial juga meningkat.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian tersebut adalah sistem kompensasi. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada objek penelitian. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

4. Penelitian terdahulu dengan judul :

*“Analisis Sistem Kompensasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Di UD. Putra Agung Tulungagung”*

Penelitian ini ditulis oleh Novita Ayu Anggrainy Prodi Ekonomi Syari’ah Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Tulungagung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini memuat tentang sistem kompensasi dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini menghasilkan dua temuan. *Pertama*, UD. Putra Agung Tulungagung menggunakan sistem kompensasi waktu. kompensasi diberikan sesuai dengan sistem waktu. sistem waktu memiliki contoh seperti jam, minggu atau bulan. *Kedua*, UD. Putra Tulungagung memberikan kompensasi secara tepat waktu. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian tersebut adalah sistem kompensasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada objek penelitian. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

5. Penelitian terdahulu dengan judul:

*“Analisis Sistem Kompensasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PT. Kreasi Bangun Warna Banjarmasin”*

Penelitian ini ditulis oleh Selda Audina, dkk Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam

Kalimantan Muhammad Arsyad Al – Banjari. Penelitian ini menggunakan metode survei kualitatif. Penelitian ini membahas tentang sistem kompensasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menghasilkan dua temuan. *Pertama*, sebanyak 60% responden tidak termotivasi terhadap sistem kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. *Kedua*, sebanyak 40% termotivasi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terleak pada fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan fokus penelitian kompensasi. Penelitian ini memiliki perbedaan. Penelitian sebelumnya menggunakan metode survei. Metode survei digunakan untuk mendapatkan informasi. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

6. Penelitian terdahulu dengan judul :

*“Analisis Pengaruh Kompensasi dan Benefit Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Honorer Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual”*

Penelitian ini ditulis oleh Eka Kurniawan dan Kusumo Bintoro, Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survey. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompensasi dan benefit terhadap kepuasan kerja pegawai honorer. Penelitian ini memperoleh dua hasil, yaitu kompensasi dan benefit memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintah non pegawai negeri sipil di lingkungan Ditjen Kekayaan Intelektual.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Kompensasi merupakan salah satu fokus penelitian tersebut. Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada metode penelitian dan objek penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan metode

penelitian kuantitatif. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif deskriptif.

7. Penelitian terdahulu dengan judul :  
“*Studi Kasus Sistem Kompensasi Guru Honorer Di Indonesia*”

Penelitian ini ditulis oleh Sofi Apriliyani, dkk Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif. Penelitian ini memuat tentang sistem kompensasi guru honorer di Indonesia. Penelitian ini memperoleh hasil yaitu sistem kompensasi yang diterapkan bagi guru honorer tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para guru honorer. Sistem kompensasi harus diperbaiki dengan memberikan kompensasi yang lebih memadai.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan fokus penelitian kompensasi. Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada objek penelitian. Penelitian sekarang melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

## **F. Definisi Konsep**

Definisi konsep merupakan definisi yang terlahir dari suatu kesimpulan dari kajian teoritik terhadap fokus penelitian yang akan diteliti. Definisi konsep ini akan dijelaskan dalam suatu ide atau gambaran.

### **1. Kompensasi**

Menurut Mondy yang dikutip oleh Yoyo Sudaryo mengatakan bahwa, kompensasi merupakan bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan

kepada pegawai yang berhak menerimanya.<sup>11</sup> Wikipedia Indonesia menjelaskan, bahwa kompensasi merupakan istilah yang menggambarkan ganti rugi. Kompensasi memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk memelihara karyawan, mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan.<sup>12</sup> Kompensasi terdiri dari tiga macam komponen, yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial. Kompensasi diberikan dengan pertimbangan.<sup>13</sup> Kompensasi banyak didasarkan pada penilaian prestasi, tingkat pendidikan dan lain – lain. Selain itu, kompensasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kualitas kerja.<sup>14</sup>

## 2. Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan selama periode yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Nur Khoirun Nu'ariza dalam skripsinya menjelaskan, bahwa kinerja mempunyai persamaan dengan *job performance*. Kinerja merupakan pencapaian kerja yang diraih oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Sedangkan Gibson yang dikutip oleh Nur Khoirun Nu'ariza dalam skripsinya, mengemukakan bahwa kinerja digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan. Kinerja digunakan untuk membandingkan hasil pekerjaan

---

<sup>11</sup> Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2018) Hal 7

<sup>12</sup> Wikipedia Indonesia

<sup>13</sup> Yoyo Sudaryo dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2018) Hal 9

<sup>14</sup> Yoyo Sudaryo dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2018) Hal 10

dan tanggung jawab yang diembannya. Tanggung jawab tersebut diberikan oleh organisasi dalam periode tertentu.<sup>15</sup>

Jika kinerja meningkat, maka hal tersebut akan memberikan kemajuan bagi organisasi. Organisasi harus memiliki upaya – upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Organisasi memiliki keberlangsungan hidup. Keberlangsungan hidup organisasi bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia didalamnya. Setiap organisasi pasti mengharapkan tingginya kinerja pegawai. Jika kinerja pegawai meningkat, maka produktivitas organisasi juga akan meningkat. Oleh karena itu, setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

### 3. Sistem Kompensasi

Menurut Milkovich dan Newman yang dikutip oleh Novita Rudiyanari, dkk dalam Jurnalnya mengatakan bahwa, sistem kompensasi merupakan salah satu sistem yang wajib ada di setiap organisasi. Sistem kompensasi dibuat untuk mencapai tujuan stratejik organisasi. Sistem ini berhubungan dengan nilai dan budaya organisasi. Nilai perusahaan dapat dilihat dari sistem kompensasi yang diterapkan.<sup>16</sup> Siti Mujanaf mengungkapkan, bahwa sistem kompensasi adalah bentuk sistem yang memuat besar kompensasi dan cara pemberiannya. Sistem kompensasi ini memuat pengaruh dari faktor - faktor luar. Hal tersebut

---

<sup>15</sup> Nur Khoirun Ni'ariza, Analisis Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha), "*Skripsi*", (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017), Hal 37

<sup>16</sup> Novita Rudiyanari dan Bambang Haryadi, Sistem Kompensasi Pada PT. Bondi Syad Mulia, "*Jurnal AGORA*", (Vol. 2 No. 1, 2014), Hal 1

bertujuan untuk memperoleh keseimbangan.<sup>17</sup> Sistem kompensasi dilakukan, agar pemberian kompensasi dapat mencapai sasaran. Sistem kompensasi menguntungkan organisasi dan karyawan.<sup>18</sup> Edy Sutrisno dalam bukunya menjelaskan, bahwa organisasi memiliki nilai kunci yang dapat dikuatkan oleh kompensasi. Sistem kompensasi juga memberikan fasilitas dalam pencapaian tujuan.<sup>19</sup> Sistem kompensasi ini terdiri dari beberapa macam, antara lain sistem hasil atau prestasi, sistem waktu dan sistem borongan atau kontrak.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Penelitian ini memuat konsep bahasan. Setiap bab memuat ide pokok bahasan. Sistematika pembahasan terbagi kedalam lima bab.

Bab pertama merupakan bab pendahuluan. Bab pendahuluan memuat beberapa sub bab, yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah kajian teoritik. Bab ini menekankan pada aspek elaborasi dan penelitian terdahulu. Bab ini merupakan landasan ilmiah dari penelitian ini. Bab kajian teoritik terdiri dari beberapa bagian, yaitu penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori, paradigma penelitian dan hipotesis penelitian.

Bab ketiga adalah metode penelitian. Bab ini berisikan beberapa bagian, yaitu uraian pendekatan dan

---

<sup>17</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 9

<sup>18</sup> Leon A Abdillah, Abdurrozaq Hasibuan dkk, *Human Capital Management*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020), Hal 117

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009), Hal 198

jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, teknik sampling, variabel, indikator, tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas instrumen penelitian dan teknik analisis data.

Bab keempat adalah hasil penelitian. Bab keempat memuat tentang beberapa bagina, yaitu gambaran umum obyek penelitian, penyajian data, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

Bab kelima merupakan penutup. Bab ini terdiri dari beberapa bagian, yaitu kesimpulan, saran, rekomendasi dan keterbatasan peneliti.



## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Kajian Teori

#### 1. Kompensasi

##### a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah hak karyawan yang diberikan oleh pemberi kerja sebagai balas jasa. Kompensasi termuat dalam tiga teori. *Pertama*, Simamora mengemukakan, bahwa kompensasi adalah hak yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk balasan atas kontribusi dan dedikasinya kepada perusahaan.<sup>20</sup> *Kedua*, Sjafrudin Mangkuprawira yang dikutip oleh Burhanuddin Yusuf mengungkapkan, bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang dianggap sebagai penukar kontribusi jasa para karyawan yang telah diberikan pada perusahaan.<sup>21</sup> *Ketiga*, Hasibuan yang dikutip oleh Siti Mujanaf mengemukakan, bahwa kompensasi merupakan bentuk pendapatan baik berupa uang atau barang yang diterima oleh pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

*Keempat*, Thomas H. Stone yang dikutip oleh Siti Mujanaf berpendapat, bahwa kompensasi merupakan bentuk balas jasa terhadap karyawan atas apa yang sudah mereka berikan. *Kelima*, Edwin B Flippo dalam bukunya, menyatakan bahwa kompensasi harus diberikan secara adil. Kompensasi diberikan, karena karyawan sudah memberikan kontribusi kepada organisasi. *Keenam*, Marwansyah yang dikutip oleh Siti Mujanaf menjabarkan,

---

<sup>20</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004), hal 245

<sup>21</sup> Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syaria'ah*, (Depok : Raja Grafindo Persada, 2015), hal 237

kompensasi adalah hak karyawan yang layak diterimanya. Kompensasi bisa diberikan secara finansial atau nonfinansial. Kompensasi dinilai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai<sup>22</sup> Kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pendapat tersebut seimbang dengan pendapat Rabrinda dan Medonca dalam buku Meithiana Indrasari dkk , bahwa kompensasi harus memenuhi kepuasan. Pegawai harus merasakan kepuasan pemberian kompensasi.<sup>23</sup>

Secara umum, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk langsung maupun tidak langsung. Kompensasi memiliki beberapa contoh, seperti upah, gaji, asuransi, komisi, bantuan sosial, uang pensiunan dll. Kompensasi diberikan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Kompensasi diberikan, agar kinerja karyawan mengalami peningkatan. Kompensasi yang kurang memadai dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Jika kompensasi dikelola dengan baik, maka perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan. Kompensasi bertujuan untuk memelihara karyawan. Jika kompensasi tidak dapat memuaskan karyawan, maka karyawan yang berkompeten dapat meninggalkan perusahaan.

b. Tujuan Kompensasi

Secara umum, kompensasi membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu, kompensasi membantu pegawai untuk mendapatkan keadilan secara internal dan eksternal. Sedangkan,

---

<sup>22</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), hal 2

<sup>23</sup> Meithiana Indrasari, Benyamin Pintakhari dkk, *Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Surabaya : UNITOMO Press, 2018), Hal 2

menurut David Keith dan William B Weather, kompensasi memiliki beberapa tujuan, yaitu :<sup>24</sup>

1) Memperoleh SDM Yang Berkualitas

Jika organisasi memberikan kompensasi yang memuaskan kepada pegawai, maka organisasi akan mendapatkan pelamar pekerjaan yang banyak saat proses rekrutmen. Jadi, organisasi akan lebih memungkinkan untuk mendapat pegawai yang berkualitas.

2) Mempertahankan Pegawai Yang Ada

Kompensasi yang memuaskan dapat memberikan rasa betah. Sehingga, pegawai akan tetap bertahan di Perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi yang layak sudah sepatutnya diberikan kepada pegawai.

3) Menjamin Keadilan

Kompensasi harus diterapkan dengan baik. Kompensasi harus diberikan dengan adil. Jenis beban dan tingkat kesulitan pekerjaan harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi. Sehingga, hal itu dapat menciptakan kompensasi yang adil.

4) Sebagai Penghargaan

Kompensasi diberikan sebagai penghargaan atas perilaku pegawai yang diharapkan oleh instansi. Instansi dapat memberikan penghargaan, berupa insentif, effort ataupun kontribusi. Kompensasi memiliki contoh, yaitu instansi memberikan insentif kepada pegawainya karena disiplin dan rajin dalam menjalankan pekerjaanya.

---

<sup>24</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 4

5) Mengikuti Aturan Pemerintah

Sistem kompensasi diterapkan berdasarkan peraturan pemerintah. UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun. 2003 mengatur kompensasi di Indonesia. Undang – undang telah mengatur besar kompensasi yang harus dibayarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap instansi harus membayarkan kompensasi sesuai dengan ketetapan undang – undang.

c. Komponen – Komponen Kompensasi

Komponen kompensasi merupakan bentuk dan jenis kompensasi yang memiliki perberbedaan antara satu dengan yang lain. Komponen kompensasi bersifat saling melengkapi. Komponen kompensasi terdiri dari dua bagian, antara lain :<sup>25</sup>

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terbagi kedalam dua macam, yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung memiliki beberapa contoh, seperti gaji, upah, bayaran insentif, komisi, opsi saham dan lain – lain. Sedangkan, kompensasi finansial tidak langsung memiliki contoh, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan, cuti dan lain – lain.

2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi non finansial memiliki dua macam, yaitu kompensasi nonfinansial langsung dan kompensasi nonfinansial tidak langsung. Kompensasi nonfinansial langsung memiliki contoh, seperti pekerjaan (tugas menarik, rasa

---

<sup>25</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 17

pencapaian dll). Sedangkan, kompensasi non finansial tidak langsung memiliki contoh, seperti kebijakan sehat, supervisi yang kompeten dan lain – lain.

d. Jenis – Jenis Kompensasi

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung memiliki beberapa contoh, yakni gaji pokok, bonus, upah dan insentif.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung memiliki beberapa contoh, yaitu tunjangan dan fasilitas.<sup>26</sup>

e. Asas – Asas Kompensasi

Kompensasi harus diberikan sesuai dengan asas adil dan layak. Kompensasi diberikan sesuai dengan ketentuan undang – undang. Asas kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu :<sup>27</sup>

1) Asas Adil

Kompensasi harus diberikan sesuai dengan standart penetapan, yaitu prestasi kerja, jenis pekerjaan, jabatan pekerjaan, resiko pekerjaan dan lain – lain. Adil yang dimaksud adalah besar kompensasi yang diberikan tidak harus sama. Asas adil harus disesuaikan dengan penilaian kerja pegawai.

2) Asas Layak dan Wajar

Setiap instansi harus memberikan kompensasi yang layak. Kompensasi harus diberikan sesuai pemenuhan kebutuhan pegawai. Kompensasi memiliki tolak ukur kekayaan yang

---

<sup>26</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 20

<sup>27</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 8

didasarkan pada dua hal, yaitu batas upah minimal dan eksternal konsistensinya. Jadi, kompensasi harus diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

f. Bentuk – Bentuk Kompensasi

Adapun bentuk – bentuk kompensasi secara umum, antara lain :<sup>28</sup>

1) Gaji

Gaji merupakan bentuk pemberian kompensasi finansial secara langsung. Gaji merupakan balas jasa yang diberikan berupa uang oleh pengusaha kepada karyawannya. Gaji diberikan setiap bulan kepada pegawai tetap. Gaji juga diberikan secara tetap kepada pegawai tetap suatu instansi.

2) Insentif

Insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Insentif bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Jika pegawai sudah bekerja hingga melebihi target, maka perusahaan biasanya akan memberikan insentif. Insentif bisa menjadi daya tarik pegawai yang berkualitas. Insentif ini memacu pegawai untuk lebih berprestasi. Sehingga, hal tersebut akan menguntungkan instansi.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan pada pegawai. Tunjangan lebih menarik dibandingkan insentif. Tunjangan ini bertujuan

---

<sup>28</sup> Endah Kurniawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pekalongan : PT. Nasya Expanding Management (Penerbit NEM – Anggota IKAPI), 2021), Hal 137

untuk mensejahterakan pegawai dan keluarganya. Tunjangan dapat berupa uang transport, bonus, uang makan, uang transport, uang pensiun, uang THR dan lain – lain.

#### 4) Bonus

Bonus merupakan imbalan yang diterima oleh pegawai atas kinerjanya yang melebihi target hasil kerja. Meskipun peraturan ketenagakerjaan tidak mengatur tentang sistem pemberian bonus, tetapi bonus hampir diberikan oleh semua perusahaan atau instansi. Bonus diberikan oleh perusahaan dengan jumlah yang berbeda – beda. Bonus memiliki contoh, seperti tour, rekreasi, uang *cash*, kredit dan lain – lain.

#### g. Kompensasi Dalam Perspektif Islam

Perspektif Islam menjelaskan, bahwa kompensasi merupakan bentuk pendapatan yang menjadi hak dan wajib dibayarkan kepada pekerjanya. Dalam perspektif islam, kompensasi wajib dibayarkan oleh pemberi kerja kepada pekerjanya. Hal tersebut merupakan imbalan atas jasa pekerja kepada pemberi kerja. Pemberi kerja pun akan memiliki keuntungan berupa hasil kerja pekerjanya. Pekerja juga akan memperoleh imbalan atas apa yang dikerjakannya.

Dalam pemberian kompensasi, Allah berfirman dalam Surat At – Taubah Ayat 05 sebagaimana berikut :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya : “Dan katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul Nya serta orang –*

*orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. At – Taubah : 05)<sup>29</sup>*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa, kompensasi itulah digunakan pegawai untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan pengakuan dan status pegawainya. Jika pegawai mendapatkan besaran kompensasi yang tinggi, maka pegawai akan memiliki kebutuhan yang banyak pula. Oleh karena itu, pegawai harus memperoleh kepuasan kompensasi yang diberikan oleh instansinya.

## **2. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

*Pertama*, Luthans yang dikutip oleh Muhammad Nashiruddin Amirullah dalam karya skripsinya menyatakan, bahwa kinerja adalah tingkatan yang bisa dilihat sejauh manakah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya (*Level Of Performance*).<sup>30</sup> *Kedua*, Hasibuan juga berpendapat, bahwa kinerja adalah pencapaian kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja dilihat berdasarkan pada beberapa aspek, yaitu kecakapan, pengalaman dan

---

<sup>29</sup> Al – Qur’an, At – Taubah Ayat 5

<sup>30</sup> Muhammad Nashiruddin Amirullah, “Efektivitas Penempatan Kerja dan Rotasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya”, *Skripsi*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2015) hal 35

keunggulan serta waktu.<sup>31</sup> Ketiga, Zainal et al., kinerja merupakan istilah yang digunakan untuk organisasi pada periode tertentu dengan biaya – biaya masa lalu.<sup>32</sup> Kinerja ini dilihat berdasarkan tingkat efisiensi dan pertanggungjawaban pegawainya. Penulis menyimpulkan, bahwa kinerja adalah capaian kerja seseorang atau kelompok yang bisa diukur dari apa yang sudah dibebankan kepadanya.<sup>33</sup> Kinerja ini mengacu pada prestasi pegawai yang dinilai berdasarkan standart yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor, antara lain :

- 1) Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai
- 2) Motivasi kerja
- 3) *Support* yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukannya
- 5) Hubungan pegawai dengan organisasi

c. Hubungan Kinerja Dalam Perspektif Islam

Allah SWT berfirman dalam surat Al – Qashash ayat 233 sebagaimana berikut :<sup>34</sup>

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ  
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

<sup>31</sup> Muhammad Nashiruddin Amirullah, “Efektivitas Penempatan Kerja dan Rotasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya”, *Skripsi*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2015) hal 35

<sup>32</sup> Onita Sari Sinaga, Abdurrozaq Hasibuan dkk, *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020), Hal 5

<sup>33</sup> Onita Sari Sinaga, Abdurrozaq Hasibuan dkk, *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020), hal 6

<sup>34</sup> Al – Qur’an, Al – Qashash Ayat 233

*Artinya : “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tepati janganlah kamu lupakan bagianmu didunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di Bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan” (QS. Al – Qashash : 233)*

Ayat tersebut menjelaskan, bahwa Allah akan memberikan imbalan bagi hambanya yang bersungguh – sungguh dalam bekerja. Allah merupakan dzat yang maha melihat sesuatu yang ghaib dna nyata. Seorang hamba dilarang curang dalam bekerja. Setiap hambanya harus memiliki etos kerja yang islami. Jadi, manusia harus bersungguh – sungguh dalam bekerja, agar mereka mendapatkan imbalan yang besar atas apa yang dikerjakannya.

### **3. Sistem Kompensasi**

#### **a. Pengertian Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi adalah sistem yang memuat aturan cara pemberian kompensasi. Sistem kompensasi mengatur tentang besaran kompensasi. Sistem kompensasi harus memuat pengaruh faktor luar. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh keseimbangan.<sup>35</sup>

#### **b. Macam – Macam Sistem Kompensasi**

Setiap sistem kompensasi sudah memiliki ketentuannya masing - masing. Hal tersebut digunakan untuk mempengaruhi pegawai. Sehingga, kinerja pegawai akan meningkat. Sistem kompensasi memiliki beberapa macam, yaitu :

---

<sup>35</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 9

1) Sistem hasil atau prestasi

Sistem prestasi merupakan sistem pembagian kompensasi yang didasarkan pada upah hasil. Sistem prestasi ini bisa merubah pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Besarnya kompensasi disesuaikan dengan banyaknya hasil yang dikerjakan oleh pegawai. Sistem prestasi memiliki beberapa contoh, seperti permeter, perkilo perliter dan seterusnya.

2) Sistem waktu

Sistem waktu merupakan salah satu sistem kompensasi yang pemberiannya berdasarkan standart waktu. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan. sistem waktu memiliki beberapa contoh, yaitu jam, hari, minggu, bulan dan lain – lain.

3) Sistem kontrak atau borongan

Sistem kontrak merupakan sistem kompensasi dimana besarnya upah didasarkan pada kualitas, kuantitas dan lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan yang sudah disepakati dengan kontrak perjanjian.<sup>36</sup> Besarnya kompensasi didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakan pekerjaanya.

d. Sistem Kompensasi Yang Efektif

Jika kompensasi diberikan sesuai dengan indikatornya, maka kompensasi tersebut bisa dikatakan baik penerapannya. Sistem kompensasi

---

<sup>36</sup> Sri Rahayu Indah Samputri dkk, “Analisis System Pemberian Kompensasi dan Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pada Bank BRI (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Makassar)”, *Skripsi*, (Makassar : Universitas Hasanuddin Makassar), Hal 205

yang baik mempunyai beberapa indikator, antara lain<sup>37</sup>.

- 1) Merekrut tenaga yang berkualitas dan berkompoten dari luar instansi.
  - 2) Mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi dari dalam instansi
  - 3) Memberikan motivasi kerja kepada pegawai
  - 4) Menciptakan budaya atau iklim organisasi
  - 5) Penunangan struktur organisasi dll
- e. Sistem Kompensasi Dalam Perspektif Islam

Allah berfirman dalam Al – Qur’an surat An – Nahl, ayat 97<sup>38</sup> :

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

*Artinya : “Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” (QS. An – Nahl : 97)*

Menurut perspektif Islam, upah mempunyai dua aspek, yaitu aspek dunia dan aspek akhirat. Dalam Islam, pegawai dituntut untuk memperoleh hak dan kewajiban atas apa yang sudah mereka kerjakan. Atasan dituntut untuk memberikan hak dan kewajiban secara adil kepada para pegawai. Upah merupakan hak pegawai yang harus dibayarkan. Oleh karena itu, atasan atau majikan harus membayarkan

---

<sup>37</sup> Siti Mujanaf, *Manajemen Kompensasi*, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), Hal 11

<sup>38</sup> Al – Qur’an, An – Nahl Ayat 97

upah tepat waktu. Upah juga harus dibayarkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

### 3. Pekerjaan Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kab/Kota

Setiap pegawai Kemenag Kab/Kota memiliki pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing - masing. Pembagian job description didasarkan pada Keputusan Menteri Agama. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama, Kementerian Agama Kab/Kota membagi job description pegawai sesuai dengan jabatannya, seperti dibawah ini :<sup>39</sup>

#### a. Subbagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha memiliki dua tugas. *Pertama*, Subbagian Tata Usaha melakukan koordinasi terkait perumusan kebijakan teknis dan perencanaan. Subbagian Tata Usaha melaksanakan pelayanan. Subbagian Tata Usaha juga membina administrasi keuangan dan barang milik negara.<sup>40</sup> Sub bagian tata usaha memiliki beberapa sub – sub bagian, yaitu :<sup>41</sup>

#### 1) Sub bagian perencanaan dan keuangan

Sub bagian perencanaan dan keuangan mempunyai beberapa tugas, seperti menyiapkan bahan koordinasi, menyusun rencana program dan anggaran, mengevaluasi dan menyusun laporan serta pelaksanaan urusan keuangan.

#### 2) Sub bagian organisasi, tata laksana dan kepegawaian

---

<sup>39</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama

<sup>40</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 465 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama

<sup>41</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 468, Ayat 1 – 5 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama

Sub bagian ini mempunyai beberapa tugas, seperti melakukan penyiapan bahan penyusunan organisasi dan tata laksana serta melakukan pengelolaan urusan kepegawaian.

- 3) Sub bagian hukum dan kerukunan umat beragama

Sub bagian ini mempunyai beberapa tugas, seperti menyiapkan bahan penyusunan peraturan perundang – undangan dan bantuan hukum, melaksanakan bimbingan kerukunan umat beragama, memberikan pelayanan kepada masyarakat konghucu.

- 4) Sub bagian informasi dan hubungan masyarakat

Sub bagian ini ,mempunyai beberapa tugas, seperti menyiapkan bahan pelaksanaan urusan pengelolaan informasi dan hubungan masyarakat.

- 5) Sub bagian umum

Sub bagian ini mempunyai beberapa tugas, seperti mengelola urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, dan pemeliharaan, melakukan pengelolaan barang milik atau kekayaan negara.

- b. Seksi Pendidikan Madrasah

Seksi Pendidikan Madrasah memberikan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga membina dan mengelola data informasi dibidang RA, MI, MTs, MA dan MAK.<sup>42</sup> Seksi pendidikan madrasah terdiri dari beberapa seksi, yaitu :<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 469 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama

<sup>43</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 472 Ayat 1 – 5 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama

- 1) Seksi kurikulum dan evaluasi : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang kurikulum dan evaluasi RA, MI, MTs, MA, MAK.
  - 2) Seksi pendidik dan tenaga kependidikan : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidik dan tenaga kependidikan pada RA, MI, MTs, MA, MAK.
  - 3) Seksi sarana prasarana : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan di bidang sarana prasarana pada RA, MI, MTs, MA, MAK.
  - 4) Seksi kesiswaan : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pengembangan potensi siswa pada RA, MI, MTs, MA, MAK.
  - 5) Seksi kelembagaan dan sistem informasi madrasah : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pengembangan kelembagaan, kerjasama serta pengelolaan sistem informasi pendidikan pada RA, MI, MTs, MA, MAK.
- c. Seksi Pendidikan Agama Islam : memberikan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga membina dan mengelola data informasi dibidang Pendidikan Agama Islam pada PAUD, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA.SMALB/SMK.<sup>44</sup> Seksi

---

<sup>44</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 477 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

pendidikan Agama Islam terdiri dari beberapa seksi, yaitu :<sup>45</sup>

- 1) Seksi pendidikan Agama Islam pada PAUD dan TK : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan Agama Islam PAUD dan TK.
  - 2) Seksi pendidikan Agama Islam pada SD/SDLB : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan Agama Islam SD/SDLB.
  - 3) Seksi pendidikan Agama Islam SMP/SMPLB : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan Agama Islam SMP/SMPLB.
  - 4) Seksi pendidikan Agama Islam SMA/SMALB/SMK : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan Agama Islam SMA/SMALB/SMK.
  - 5) Seksi sistem informasi pendidikan Agama Islam : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dan pengelolaan data informasi dibidang sistem informasi pendidikan Agama Islam.
- d. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren : memberikan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi

---

<sup>45</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 480 Ayat 1 – 5  
Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

ini juga membina dan mengelola data informasi.<sup>46</sup> Seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren terdiri dari beberapa seksi, yaitu :<sup>47</sup>

- 1) Seksi pendidikan diniyah takmilyah : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan takmilyah
  - 2) Seksi pendidikan diniyah formal dan kesetaraan : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang diniyah formal dna kesetaraan.
  - 3) Seksi pondok pesantren : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pondok pesantren
  - 4) Seksi pendidikan Al – Qur'an : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pendidikan Al – Qur'an.
  - 5) Seksi sistem informasi pendidikan diniyah dan pondok pesantren : seksi ini menyiapkan bahan pelaksanaan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini melakukan pembinaan dibidang pengelolaan sistem informasi pendidikan diniyah dan pondok pesantren.
- e. Seksi Penyelenggaran Haji dan Umrah : memberikan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga membina dan mengelola data informasi dibidang

---

<sup>46</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 473 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

<sup>47</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 476 Ayat 1 – 5 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

penyelenggaraan haji dan umrah.<sup>48</sup> Seksi penyelenggara haji dan umrah terdiri dari beberapa seksi, antara lain :<sup>49</sup>

- 1) Seksi pendaftaran dan dokumen haji : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pendaftaran dan dokumen haji.
  - 2) Seksi pembinaan haji dan umrah : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pembinaan haji dan umrah.
  - 3) Seksi akomodasi, transportasi dan perlengkapan haji : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang akomodasi, transportasi dan perlengkapan haji.
  - 4) Seksi pengelolaan keuangan haji : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pengelolaan keuangan haji.
  - 5) Seksi sistem informasi haji : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data sistem informasi haji.
- f. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam : memberikan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga

---

<sup>48</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 481 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

<sup>49</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 484 Ayat 1- 5 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

membina dan mengelola data informasi dibidang pembinaan masyarakat Islam.<sup>50</sup> Seksi bimbingan masyarakat Islam terdiri dari beberapa seksi, yaitu :<sup>51</sup>

- 1) Seksi kepenghuluan : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang kepenghuluan.
  - 2) Seksi pemberdayaan Kantor Urusan Agama : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pemberdayaan KUA.
  - 3) Seksi kemasjidan : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang kemasjidan.
  - 4) Seksi produk halal, pembinaan syari'ah dan sistem informasi urusan Agama Islam : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang produk halal, pembinaan syari'ah dan sistem informasi urusan Agama Islam.
- g. Seksi Penyelenggara Syari'ah : seksi ini melakukan pelayanan dan bimbingan teknis. Seksi ini juga melakukan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pembinaan syari'ah.

#### **4. Macam – Macam Penggolongan Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kab/Kota**

---

<sup>50</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 485 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

<sup>51</sup> Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010, Pasal 488 Ayat 1 – 4 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

UU No. 05 Tahun 2014 mengatur tentang penggolongan pegawai. Undang – undang No. 05 Tahun 2014 menyatakan, bahwa Aparatur Sipil Negara terdiri dari dua golongan, yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.<sup>52</sup> Namun, pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki dua golongan pegawai, yakni Pegawai Negeri Sipil dan pegawai honorer (Non – PNS).

a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kemenag Kab/Kota

Pegawai Negeri Sipil merupakan warga negara Indonesia yang sudah memenuhi syarat tertentu dan diangkat menjadi pegawai ASN tetap oleh pejabat pembina kepegawaian. Setiap ASN memiliki jabatannya masing - masing. Jabatan ASN terdiri atas tiga macam, yaitu :

1) Jabatan administrasi

Jabatan administrasi merupakan kelompok jabatan yang melakukan pekerjaan berkaitan dengan pelayanan publik. Pelayannya publik memiliki persamaan dengan administrasi. Jabatan administrasi digolongkan menjadi tiga macam, antara lain jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan pelaksana.

2) Jabatan fungsional

Jabatan fungsional merupakan golongan jabatan yang berfungsi untuk menyelesaikan tugas pada pelayanan fungsional. Jabatan fungsional digolongkan menjadi tiga macam, yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan.

3) Jabatan pimpinan tinggi

---

<sup>52</sup> Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Jabatan pimpinan tinggi merupakan penggolongan jabatan tinggi di instansi pemerintahan. Jabatan pimpinan tinggi digolongkan menjadi beberapa golongan, antara lain jabatan pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama.

b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Kantor Kemenag Kab/Kota

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang bertugas di pemerintahan berdasarkan perjanjian kerja dalam waktu tertentu. PPPK harus memenuhi persyaratan terlebih dahulu. PPPK adalah pegawai non PNS. Jenis jabatan PPPK diatur dalam Peraturan Presiden. PPPK tidak bisa dijadikan sebagai calon pegawai negeri sipil secara otomatis. PPPK ini memiliki masa perjanjian kerja sesingkatnya 1 tahun. Namun, perjanjian kerja PPPK bisa diperpanjang sesuai kebutuhan. PPPK tidak bisa dijadikan PNS secara otomatis. Oleh karena itu, PPPK harus mengikuti proses seleksi penerimaan calon pegawai negeri sipil terlebih dahulu.

c. Pegawai Honorer Kantor Kemenag Kab/Kota

Pegawai honorer adalah seseorang yang melakukan pekerjaan tertentu dalam instansi pemerintah. Pegawai honorer diangkat oleh pejabat kepegawaian pemerintahan. Pegawai honorer mempunyai penghasilan yang dibebankan pada APBN atau APBD.<sup>53</sup> Pegawai honorer adalah seseorang yang mendapatkan suatu kehormatan atau

---

<sup>53</sup> Pasal 1 Ayat 1 Peraturan Pemerintahan Nomor 48 Tahun 2005

honorarium.<sup>54</sup> Pegawai honorer ini merupakan pegawai dalam suatu instansi pemerintahan yang belum diangkat menjadi pegawai negeri sipil. Pegawai honorer menerima honorarium bukan gaji disetiap bulannya. Tenaga honorer ini melakukan pekerjaan dengan perjanjian kerja. Tenaga honorer juga ada yang bekerja berdasarkan surat keputusan dari PTUN.

## 5. Sistem Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kab/Kota

Setiap pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya masing – masing. Setiap pegawai mengharapkan timbal balik atas kontribusinya. Setiap pegawai berlomba – lomba untuk mendapatkan prestasi kerja. Hal tersebut dikarenakan, agar mereka mendapatkan penghargaan atas prestasi kerjanya. Sistem kompensasi yang baik akan mempengaruhi semangat kerja dan kinerja. Setiap pegawai wajib diberikan kompensasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Sistem kompensasi yang efektif berguna untuk mempertahankan pegawai yang kompeten. Kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Manajemen instansi, lembaga tau perusahaan harus lebih memperhatikan sistem kompensasinya. Hal tersebut bertujuan, agar kinerja pegawai meningkat.<sup>55</sup> Kementerian Agama Kab/Kota memberikan kompensasi kepada pegawai. Sistem kompensasi tersebut dimuat dalam Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang

---

<sup>54</sup> Astuti Ganing, Pengangkatan Tenaga Honorer Kategori II Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Gowa, “*Skripsi*” (Makassar ; Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), hal 24 – 25

<sup>55</sup> Tien Yustini dan Yuliza, “Manajemen Sumber Daya Manusia : Analisis Kajian Di Masa Pandemi Covid-19”, (Malang : Literasi Nusantara Abadi, 2021), Hal 49.

Aparatur Sipil Negara. Berikut ini merupakan bentuk – bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai ASN .<sup>56</sup>

a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kemenag Kab/Kota

Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 21 menyatakan, bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak untuk mendapatkan kompensasi, berikut ini :

- 1) Gaji pokok, tunjangan serta fasilitas
- 2) Hak cuti
- 3) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua
- 4) Perlindungan kerja
- 5) Pengembangan kompetensi diri

b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Kantor Kemenag Kab/Kota

Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 22 menyatakan, bahwa PPPK memiliki hak untuk mendapatkan kompensasi, berikut ini :

- 1) Gaji pokok dan tunjangan
- 2) Hak cuti
- 3) Perlindungan kerja
- 4) Pengembangan kompetensi diri

c. Pegawai Honorer Kantor Kemenag Kab/Kota

Pegawai honorer mendapatkan bentuk kompensasi, yaitu honor disetiap bulannya. Gaji honorer disamakan dengan gaji pekerja swasta berdasarkan pada UU cipta kerja, karena pegawai honorer bukan termasuk kedalam pegawai ASN. Gaji honorer ditentukan oleh pejabat pembina di instansi yang telah merekrutnya. Gaji honorer didasarkan pada alokasi anggaran di Satker. Besaran gaji honorer ini tidak diatur secara khusus oleh pemerintah.

---

<sup>56</sup> Undang – Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

## 6. Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam

Setiap pegawai berhak untuk mendapatkan penghargaan. Kompensasi adalah imbalan yang berhak diterima pegawai atas tanggungjawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan, setiap pemberi kerja berkewajiban untuk memberikan kompensasi kepada pegawainya. Kompensasi wajib diberikan tepat waktu. Kompensasi harus dibayarkan sesuai beban kerja. Setiap instansi atau perusahaan tidak diperbolehkan untuk *dzalim*. Jadi, pemberi kerja harus memberikan hak pegawai tepat waktu. Kompensasi menguntungkan kedua belah pihak. Pegawai akan merasa dihargai dengan hak kompensasinya. Sedangkan, instansi atau perusahaan diuntungkan atas kinerja pegawainya. Nabi *shallallahu' alaihi wasallam* bersabda :<sup>57</sup>

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering” (HR. Ibnu Majah, Shahih)

Hadits diatas menjelaskan, bahwa pemberi kerja harus memberikan upah kepada pekerja secara tepat waktu. Setiap pemberi kerja harus menunaikan kewajibannya kepada pegawai. Hal tersebut dimaksudkan, agar kompensasi dapat menjaga keseimbangan antara pekerja dan pemberi kerja. Setiap perusahaan atau instansi diharamkan untuk menunda pemberian gaji. Penundaan pemberian gaji disamakan dengan perbuatan *dzalim*. Jika pegawai sudah melaksanakan kewajibannya dan instansi sudah mendapatkan hasil berupa kinerjanya, maka instansi tersebut tidak diperbolehkan untuk menunda pemberian kompensasi. Oleh karena itu, kompensasi dan kinerja saling berkaitan.

---

<sup>57</sup> Hadits Riwayat Ibnu Majah, Shahih

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penulis mengambil pendekatan kualitatif untuk menyelidikannya. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang diterapkan pada suatu objek dalam keadaan alamiahnya, apa adanya, dan bersifat menyeluruh. Teknik kualitatif digunakan untuk melihat keadaan yang sebenarnya terjadi. Peneliti ingin memaparkan beberapa hal, di antaranya strategi reward Kemenag Kabupaten Gresik dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemi Covid-19.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode penelitian dengan cara mendeskripsikan data kualitatif yang sudah diperoleh. Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis fenomena atau peristiwa yang terjadi. Peneliti memilih penelitian kualitatif deskriptif, karena peneliti ingin mendeskripsikan kondisi yang akan diamati. Pengamatan ini dilakukan di Lapangan secara mendalam. Oleh karena itu, peneliti akan menggambarkan sistem pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

### **B. Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah tempat sasaran yang dijadikan peneliti untuk memperoleh data. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik berlokasi di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 39, Sumursango, Bedilan, Kec. Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Peneliti memilih objek penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Hal tersebut dikarenakan data yang diperlukan sudah tersedia. Selain itu, objek penelitian tersebut cukup terjangkau. Subjek penelitian adalah Kasubag Tata Usaha, Staff Keuangan, Staff Kepegawaian dan pegawai disalah satu seksi.

### C. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini dilihat berdasarkan jenis data. Penelitian ini juga dilihat dari sumber data. Penelitian ini digunakan untuk menguji keakuratan data.

#### 1. Jenis data

Jenis data merupakan sumber data yang telah diperoleh oleh peneliti. Penelitian ini memerlukan teknik pengumpulan data. Jenis data memiliki dua macam, yaitu :

##### a) Data Primer

Data primer merupakan sumber data pertama yang didapatkan oleh peneliti secara langsung. Peneliti memilih beberapa sumber data primer, antara lain Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Staff Keuangan, Staff Kepegawaian dan salah satu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Peneliti mendapatkan data dengan wawancara. Wawancara dilakukan secara langsung di Lapangan. Peneliti akan mendapatkan beberapa data melalui wawancara, diantaranya analisis sistem pemberian kompensasi dan pengaruh sistem pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja. Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi terkait kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

##### b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang akan didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung. Peneliti menggunakan sumber data sekunder. Sumber data sekunder tersebut adalah website resmi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Website resmi tersebut memuat beberapa informasi, antara lain profil instansi, struktur organisasi dan data yang berhubungan dengan penelitian.

## 2. Sumber Data

Sumber data didapatkan oleh peneliti melalui dua sumber, yaitu informan dan dokumentasi.

### a) Informan

Peneliti memilih beberapa informan, meliputi Kasubbag Tata Usaha, Staff Keuangan, Staff Kepegawaian dan pegawai salah satu seksi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

### b) Dokumentasi

Peneliti juga mencari data melalui dokumentasi. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan sumber data. Peneliti akan mencari beberapa data, yaitu struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, gambaran umum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik dan sistem pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Peneliti akan mendapatkan data dokumentasi, berupa profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, struktur dan data – data penelitian.

## **D. Tahap – Tahap Penelitian**

Tahap penelitian digunakan untuk mendapatkan data. Peneliti menggunakan beberapa tahap dalam mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan beberapa tahapan, diantaranya :

### 1. Tahap Lapangan

Tahap Lapangan merupakan tahap pertama yang digunakan oleh peneliti sebelum meneliti di Lapangan. Tahap ini disebut tahap orientasi. Tahap lapangan bertujuan untuk menentukan deskripsi penelitian. Penelitian harus dideskripsikan secara global dari obyek penelitian. Tahap ini juga menghasilkan rancangan

penelitian. Tahap pralapanan memiliki beberapa proses, yaitu :<sup>58</sup>

a) Menyusun rancangan penelitian

Tahap ini dimulai dengan membuat matriks penelitian. Matriks penelitian disebut rancangan penelitian. Matriks penelitian memuat beberapa sub bab, antara lain latar belakang, rumusan masalah, kajian teori dan pemilihan lapangan.

b) Memilih lapangan penelitian

Peneliti menentukan tempat penelitian pada tahapan ini. Peneliti mencari informasi terkait objek penelitian. Selanjutnya, peneliti mencari permasalahan yang ada di objek penelitian. Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik sebagai objek penelitian.

c) Mengurus perizinan

Peneliti harus mengurus perizinan terlebih dahulu sebelum penelitian. Perizinan dibuat dalam bentuk surat izin. Surat izin dibuat sebelum meneliti di Lapangan. Tahap ini merupakan peraturan yang sudah ditetapkan oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi.

d) Memilih Narasumber

Peneliti akan memilih narasumber pada tahap ini. Peneliti memilih narasumber yang memahami fokus penelitian. Peneliti memilih beberapa informan, antara lain Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Staff Keuangan, Staff Kepegawaian dan pegawai salah satu seksi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

e) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

---

<sup>58</sup> Siti Khomsatun, "Mosel Penentuan Kompensasi Karyawan Di Pizza Hut Royal Plaza Surabaya", *Skripsi* (Surabaya : UIN Sunan Ampel Surabaya, 2011) hal 40

Perlengkapan diperlukan dalam proses penelitian. Peneliti memakai beberapa alat dalam penelitian, seperti kamera HP, perekam suara, buku catatan dan bolpoint. Alat tersebut adalah alat penggalian data yang digunakan dalam proses penelitian.

f) Menyiapkan lapangan dan mengumpulkan data

## 2. Tahap Analisis Data

Data yang sudah didapatkan akan ditelaah kembali oleh peneliti. Data didapatkan dari teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Peneliti akan mendeskripsikan data. Hal itu dilakukan untuk mencari kesimpulan hasil penelitian. Tahap analisis data memiliki beberapa tahapan, yaitu :

- a) Menemukan konsep analisis data
- b) Menentukan tema dan merumuskan hipotesis
- c) Memaknai dan menganalisis data berdasarkan rumusan hipotesis<sup>59</sup>

## 3. Tahap Penulisan Laporan

Tahap penulisan laporan akan memberikan hasil akhir penelitian.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan yang strategis dalam penelitian. Tahap pengumpulan data ini bertujuan untuk mendapatkan data. Data – data tersebut harus diperoleh secara akurat. Peneliti harus mengetahui teknik pengumpulan data, agar peneliti lebih mudah menemukan data yang sesuai dengan standart penetapan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dalam memperoleh data valid. Teknik pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Wawancara

---

<sup>59</sup> Siti Khomsatun, “Model Penentuan Kompensasi Karyawan Di Pizza Hut Royal Plaza Surabaya”, *Skripsi* (Surabaya : UIN Sunan Ampel Surabaya, 2011) hal 44

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada narasumber. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan fakta atau data terkait penelitian. Peneliti akan melakukan tanya jawab secara lisan. Wawancara ini dilakukan dengan narasumber penelitian. Peneliti menggunakan beberapa narasumber, yaitu Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Staff Keuangan, Staff Kepegawaian dan pegawai salah satu seksi di Kantor Kemenag Kabupaten Gresik. Peneliti akan mendapatkan beberapa data dengan wawancara, antara lain :

- a) Latar belakang berdirinya Kantor Kemenag Kabupaten Gresik
  - b) Sistem pemberian kompensasi kepada pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Gresik
  - c) Bentuk kompesasi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik
  - d) Dampak – dampak pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai
  - e) Standart pemberian kompensasi pada pegawai
  - f) Pengaruh – pengaruh pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja
  - g) Kendala – kendala yang dihadapi saat pemberian kompensasi di masa pandemic Covid-19
  - h) Kinerja pegawai pada masa pandemi Covid – 19
2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati individu yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung.<sup>60</sup> Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang lebih spesifik dibanding teknik

---

<sup>60</sup> Imam Husen, “Kompensasi Karyawan di Biro Travel Haji dan Umroh Al – Madinah ACI Surabaya”, *Skripsi*, (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2018) hal 47

pengumpulan data lainnya. Observasi memiliki tujuan, yakni mengumpulkan data untuk menjawab permasalahan yang ada. Observasi dilakukan dengan cara mengamati gejala – gejala yang diteliti. Teknik observasi ini berkaitan dengan beberapa hal, seperti kondisi perilaku manusia, proses kerja dan gejala – gejala fenomena alam. Hasil observasi akan menghasilkan gambaran yang lebih jelas.

Selain itu, hasil observasi akan menghasilkan gambaran mendetail dari permasalahannya.<sup>61</sup> Peneliti memakai observasi partisipatif. Observasi partisipatif melibatkan peneliti secara langsung dalam aktivitas subjek yang diamati. Observasi pasrtisipatif bertujuan untuk memperoleh data secara tajam dan lebih akurat. Observasi partisipatif ini memiliki beberapa jenis. Peneliti memilih jenis observasi partisipatif lengkap. Observasi partisipatif lengkap merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti terlibat secara penuh terhadap sumber data yang diamati.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu tahapan dalam mencari data. Dokumentasi digunakan untuk mencari data fokus penelitian. Dokumentasi bertujuan untuk mendapatkan keterangan dan bukti terkait apa yang diamati. Dokumentasi ini disajikan dalam bentuk – bentuk tertulis seperti catatan, notulen, transkrip, kabar, film, majalah dan lain – lain. Dokumentasi digunakan sebagai pendukung hasil penelitian. Dokumentasi didapatkan melalui wawancara dan observasi.<sup>62</sup> Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan beberapa bentuk dokumentasi, berupa website resmi Kantor

---

<sup>61</sup> Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) hal. 63

<sup>62</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991), hal. 102.

Kementerian Agama Kabupaten Gresik, dokumen dalam bentuk file yang berisikan profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik dan gambar – gambar lain yang berkaitan.

## **F. Teknik Validitas Data**

Teknik validitas data memiliki persamaan dengan teknik keabsahan data. Teknik validitas digunakan untuk mempertanggungjawabkan data secara ilmiah. Validitas adalah kesesuaian antara data dari objek penelitian dengan data yang diambil oleh peneliti. Data penelitian diharuskan valid. Data valid merupakan data yang memiliki kesesuaian antara data objek penelitian dengan data yang akan dilaporkan. *Triangulations* digunakan untuk memeriksa keabsahan data. Keabsahan data merupakan suatu konsep utama yang diperbarui dari konsep *validitas* dan *reabilitas*.<sup>63</sup>

### **1. Triangulasi Data**

Triangulasi data merupakan tahap pengecekan data yang sudah diperoleh dari berbagai sumber. Triangulasi data memiliki tiga tahapan. *Pertama*, peneliti mengecek hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. *Kedua*, peneliti memberikan berbagai macam pertanyaan.<sup>64</sup> *Ketiga*, peneliti meneliti tentang obyek penelitian secara umum. Hal ini dilakukan dengan cara mengecek data yang sudah ada.<sup>65</sup> Peneliti akan menanyakan fokus penelitian kepada narasumber penelitian. Peneliti juga akan membandingkan dokumen penelitian dan manajemen yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>63</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991) hal 51

<sup>64</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991) hal 53

<sup>65</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991) hal 49

Gresik. Dengan demikian, peneliti akan mendapatkan keabsahan data dari teknik triangulasi data.

## 2. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas data penelitian. Jika peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, maka peneliti bisa memperoleh hubungan yang lebih akrab dengan narasumber. Peneliti dan narasumber akan saling terbuka dan saling menghargai. Sehingga, keterbukaan data yang valid akan mudah untuk diperoleh.

## G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan tahapan yang dilakukan dengan cara mengurutkan data, kategori dan satuan uraian dasar untuk merumuskan suatu tema. Teknik analisis data digunakan untuk mengambil keputusan. Keputusan tersebut harus didasarkan pada analisis data. Teknik interaktif dapat digunakan untuk menganalisis data. Peneliti harus menganalisis data secara terus - menerus.<sup>66</sup> Menurut Craswel, teknik analisis data mempunyai beberapa macam, yaitu :

### 1. Melakukan pengolahan data dan menyiapkan data untuk dianalisis

Peneliti akan melaksanakan kegiatan wawancara dalam tahap ini. Peneliti akan mencatat semua data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi.

### 2. Membaca seluruh data yang telah diperoleh

Peneliti akan mentranskrip data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dalam tahap ini.

### 3. Mencoding data

Peneliti melakukan pengcodingan data dalam tahap ini. Data yang sudah didapatkan akan dicoding dengan

---

<sup>66</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991) hal 50

metode pengumpulan data. Data – data tersebut akan diolah menjadi segmen – segmen tulisan. Selanjutnya, segmen – segmen tulisan tersebut akan dimaknai.

4. Menyusun kategorisasi

Peneliti akan mengklasifikasikan peristiwa kedalam kategori – kategori. Kemudian, kategori – kategori tersebut akan dimaknai.

5. Menyajikan data

Peneliti menjelaskan beberapa data, diantaranya tema – tema, kronologi peristiwa dan perspektif khusus dalam melaksanakan penelitian.

6. Menganalisis data

Peneliti akan menganalisis data. Peneliti juga akan membandingkan data yang sudah didapatkan dari hasil penelitian. Peneliti akan membandingkan data – data yang sudah diperoleh dengan teori- teori yang sudah ada sebelumnya. Selanjutnya, peneliti akan memunculkan teori – teori baru. Peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan. Dengan demikian, penarikan kesimpulan merupakan tahap hasil paling akhir dari penelitian ini.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah perkembangan**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik merupakan sebuah instansi pemerintah yang membidangi urusan Agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik ini berada dibawah naungan KanWil Kementerian Agama yang berpusat di Sidoarjo, Jawa Timur. Kementerian Agama ini bertugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam bidang Agama. Kementerian Agama bertugas untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan Pemerintahan.

Berdasarkan kutipan buku profil Kantor Kemenag Kabupaten Gresik, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik adalah Kantor Kementerian Agama yang relatif muda. Kantor Kemenag Kabupaten Gresik ini didirikan pada tahun 1976. Kantor Kemenag Kabupaten Gresik dikenal dengan Kantor Departemen Agama pada tahun 1976. Kantor Departemen Agama Kabupaten Gresik berubah nama menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik pada tanggal 3 Januari 2010. Kantor Kemenag Gresik berlokasi di Jalan Jaksa Agung Suprpto No. 39 Gresik Telp. (031) 3981681.

Kabupaten Gresik dikenal sebagai pusat perdagangan sejak abad 11. Kabupaten Gresik ramai dikunjungi pedagang dari negara lain, seperti Negara Cina, Arab, Gujarat, Kalkutan, Siam Benggali dan Campa. Kabupaten Gresik mulai terlihat dalam sejarah percaturan sejak berkembangnya Agama Islam di Jawa. Kabupaten Gresik memiliki tokoh penyebar agama Islam. Syeh Maulana Malik Ibrahim merupakan salah satu tokoh *waliyullah* yang membawa dan menyebarkan Agama Islam. Beliau dan Fatimah binti Maimun memasuki Gresik

pada awal abad ke -11. Kota Gresik sempat mengalami kemasyhuran. Kota Gresik mengalami kemasyhuran berkat Nyai Ageng Pinatih. Nyai Ageng Pinatih merupakan seorang janda kaya raya. Nyai Ageng Pinatih menemukan seorang bayi dari Blambangan, Banyuwangi. Bayi tersebut dibuang oleh orang tuanya ke Laut. Kemudian, bayi tersebut ditemukan oleh pelaut anak buah Nyai Ageng Pinatih. Bayi tersebut diberikan nama Jaka Samudra. Bayi tersebut diberikan gelar Raden Paku saat menginjak dewasa. Raden Paku menjadi penguasa pemerintahan yang berpusat di Giri Kedaton. Beliau dikenal sebagai salah satu tokoh Wali Songo. Raden Paku diberikan dengan sebutan Prabu Santoso atau Sultan Ainul Yaqin. Beliau juga bisa dipanggil dengan sebutan Kanjeng Sunan Giri. Akhirnya, pada tahun 1487 dijadikan sebagai hari lahir Kota Gresik.

Kabupaten Gresik bergabung dengan Kabupaten Surabaya pada awalnya. Semua kegiatan pemerintahan dipindahkan ke Gresik, karena pemerintah membuat PP. No. 38 Tahun 1987. Kemudian, nama tersebut diganti dengan Kabupaten Gresik.<sup>67</sup> Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki beberapa tujuan, yaitu memberikan pelayanan kepada publik dan menyelenggarakan kegiatan pemerintahan yang berkaitan dengan bidang keagamaan.<sup>68</sup>

Berdasarkan Menti Agama RI No 19 Tahun 2019 dengan dalam bentuk PMA 19 Tahun 2019 mengenai Organisasi dan Tata Kelola Instansi Vertikal Kementerian Agama; bahwa Struktur Organisasi Kantor Kemenag Kabupaten Gresik, meliputi : Sub Bagian Tata Usaha

---

<sup>67</sup> Buku Profil Kementerian Agama Kabupaten Gresik

<sup>68</sup> Muhammad Fauzi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik”, *Skripsi*, (Surabaya : UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019), Hal 93

(SUBBAG TU), Seksi Pendidikan Madrasah (PENDMA), Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PONTREN), Seksi Pendidikan Agama Islam (PAIS), Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU), Seksi Penyelenggaraan Zawa (GARA ZAWA), Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS ISLAM) serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan berbagai pelayanan publik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan pelayanan publik, diantaranya :

- a. Layanan Sekretariat Jenderal (SETJEN)
  1. Perizinan magang
  2. Permohonan narasumber
  3. Permohonan audiensi
  4. Permohonan izin penelitian
  5. Permohonan data keagamaan
  6. Permohonan data statistik
- b. Layanan Pendidikan Madrasah (PENDMA)
  1. Legalisir ijazah
  2. Penerbitan rekomendasi izin operasional lembaga RA/MI/MTs/MA
  3. Penerbitan rekomendasi mutasi siswa
  4. Penerbitan rekomendasi penelitian
  5. Pemberkasan tunjangan profesi guru
  6. Konsultasi data dan informasi Pendidikan Madrasah
- c. Layanan Pendidikan Agama Islam (PAIS)
  1. Pemberkasan pencairan TPP PAIS
  2. Permintaan guru Agama Islam
  3. Konsultasi data dan informasi Pendidikan Agama Islam
- d. Layanan Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD PONTREN)

1. Perizinan operasional Madin
  2. Perizinan operasional LPQ
  3. Perizinan operasional Ponpes (PP)
  4. Permohonan perpanjangan izin
  5. Operasional Madin, LPQ dan PP
  6. Permohonan konsultasi Pendidikan Diniyah dan Ponpes
- e. Layanan Haji dan Umrah (PHU)
1. Penerbitan surat pendaftaran pergi haji (SPPH)
  2. Permohonan pembatalan haji
  3. Pengumpulan dokumen paspor
  4. Penerbitan surat rekomendasi paspor haji, haji khusus dan umrah
  5. Pelaksanaan pelunasan ibadah haji
- f. Layanan Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS ISLAM)
1. Konsultasi keluarga
  2. Penerbitan SKT Majelis Taklim
  3. Permohonan ukur arah kiblat
  4. Permohonan penceramah, ruhaniawan
  5. Permohonan ID dan sertifikat simas
  6. Permohonan magang dan penelitian
  7. Permohonan data nikah rujuk
- g. Layanan Zakat dan Wakaf (GARA ZAWA)
1. Permohonan usulan sertifikat tanah wakaf
  2. Permohonan pembinaan Lembaga Amil Zakat
  3. Permohonan rekomendasi perizinan produk halal
  4. Pembayaran zakat, infaq dan sedekah

Berikut adalah nama – nama kepala dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, dari sejak berdiri hingga saat ini :

1. Drs. H. Moh. Hasan. As  
1975 - 1983
2. Drs. H. Imam Mawardi

- 1983 – 1988
3. H. Said  
1988 – 1992
  4. Drs. H. Abd Malik  
1992 – 1993
  5. Drs. H. Asrori. Am. SH  
1993 – 1995
  6. Drs. H. Djamil Sami'an  
1995 – 1998
  7. Drs. H. Imam Tabrani  
1998 – 2003
  8. Drs. H. Najiyullah. M. Si  
2003 – 2006
  9. H. Ali Hasan. S. Th. I. M.Ag  
2006 – 2007
  10. Drs. H. Agus Thohir. M. Si  
2007 – 2011
  11. Dr. H. Haris Hasanuddin. M.Ag  
2011 – 2016
  12. Drs. H. Abd Wahib. M.Pd.I  
2016 – 2017
  13. Dr. H. Supandi. M. Pd  
2017 – 2018
  14. Muh. Muafaq Wirahadi. M. Pd. I  
2019 – 2019
  15. Markus, S.Pd., M.M. Pd  
2019 – Sekarang

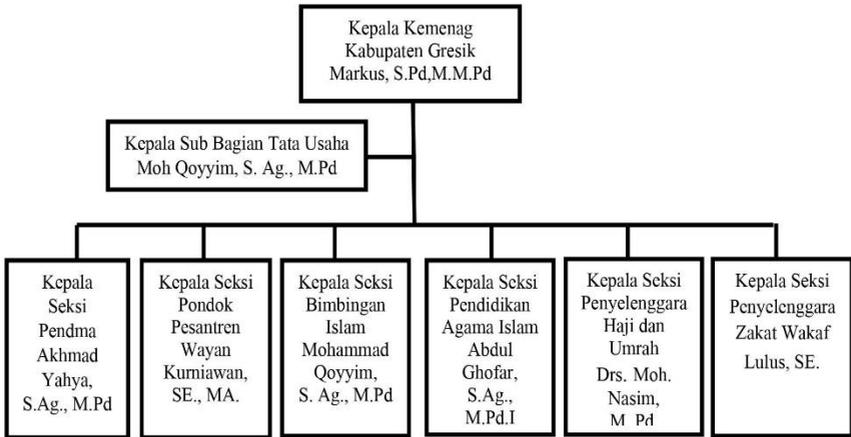
## **2. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik terletak di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 39, Sumursango, Bedilan, Kec. Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Kode pos 61111.

## **3. Visi, misi dan tujuan**

- a. Visi  
“Menjadikan nilai – nilai agama sebagai landasan kehidupan masyarakat Kabupaten Gresik yang demokratis, dinamis, berkeadilan, aman dan sejahtera”
- b. Misi  
Meningkatkan pemahaman, penghayatan, pengalaman moral dan etika berdasarkan agama serta penghormatan atas keanekaragaman keyakinan, meliputi :
1. Meningkatkan kualitas pelayanan dan bimbingan ibadah keagamaan serta pengembangan keluarga sakinah
  2. Memperkokoh kerukunan antar/intern umat beragama atas dasar saling memahami dan saling menghormati
  3. Peningkatan kualitas perguruan agama dan pendidikan agama di sekolah umum serta sekolah luar biasa
  4. Peningkatan kualitas penyuluh agama dan pemberdayaan lembaga – lembaga keagamaan
- c. Tujuan  
Memberikan pelayanan dengan cermat :  
“Cepat, Efektif, Ramah, Mudah, *Akuntable* dan Tuntas”

## 5. Struktur Organisasi



## B. Penyajian Data

Penyajian data berisi tentang gambaran atau deskripsi data yang telah didapatkan dari penelitian. Penyajian data bertujuan untuk mengecek keaslian data. Peneliti mendapatkan data berupa analisis sistem pemberian kompensasi. Analisis sistem pemberian kompensasi tersebut mencakup beberapa hal, yaitu sistem pemberian kompensasi dan bentuk – bentuk pemberian kompensasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Adapun keterangan daripada coding adalah sebagai berikut :

- NS 1 : Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik
- NS 2 : Staff Keuangan Kementerian Agama Kabupaten Gresik
- NS 3 : Staff Kepegawaian Kementerian Agama Kabupaten Gresik
- NS 4 : Pegawai ASN Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Peneliti mendapatkan data – data dari hasil wawancara. Data – data tersebut akan diuraikan secara lanjut, dibawah ini :

1. Bentuk - Bentuk Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Kompensasi memiliki dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. *Pertama*, kompensasi finansial merupakan imbalan yang diterima oleh pegawai secara langsung. Kompensasi finansial terdiri dari dua macam, yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung merupakan imbalan yang akan diterima oleh pegawai secara langsung dalam bentuk uang. Kompensasi finansial langsung memiliki contoh, antara lain gaji pokok, upah dan bonus. Sedangkan, kompensasi finansial tidak langsung memiliki contoh, antara lain tunjangan, asuransi kesehatan, fasilitas Kantor, hak cuti, jaminan pensiun, jaminan hari tua dan lain – lain.

*Kedua*, kompensasi nonfinansial merupakan kepuasan yang diterima oleh pegawai yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan psikologis dan kondisi lingkungan kerjanya. Kompensasi nonfinansial memiliki dua macam, yaitu kompensasi nonfinansial langsung dan kompensasi nonfinansial tidak langsung. Kompensasi nonfinansial langsung memiliki contoh yaitu tugas yang menarik dan rasa pencapaian. Kompensasi nonfinansial tidak langsung memiliki contoh, antara lain kebijakan sehat dan supervisi yang kompeten. Dalam menerapkan sistem pemberian kompensasi, Kementerian Agama Kabupaten Gresik lebih menonjolkan bentuk pemberian kompensasi finansial. Berikut adalah bentuk – bentuk pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

Berdasarkan hasil observasi, Kementerian Agama Kabupaten Gresik lebih memperlihatkan kompensasi finansialnya dibandingkan dengan kompensasi non finansial. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pegawai ASN yang mengungkapkan kepuasannya terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan. Pegawai ASN Kemenag Gresik sangat merasa puas dengan kompensasi finansial yang diberikan. Peneliti mengamati hal tersebut pada saat melakukan kegiatan observasi. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan beberapa kompensasi finansial, antara lain gaji pokok, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, hak cuti, fasilitas, jaminan pensiun dan lain – lain. Sistem pemberian kompensasi tersebut disesuaikan dengan Undang - Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut bisa diketahui dengan hasil wawancara dengan beberapa informan. Berikut ini merupakan gambaran bentuk – bentuk pemberian kompensasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

1) Bentuk – Bentuk Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

1) Gaji pokok

Gaji merupakan bentuk pemberian kompensasi finansial secara langsung. Besaran gaji diberikan berdasarkan peraturan yang ditetapkan. Gaji diberikan sesuai dengan sistem kompensasi yang diterapkan oleh pemerintah. Gaji tetap diberikan kepada pegawai tetap dalam instansi. Gaji memberikan pengaruh besar dalam peningkatan kinerja pegawai. Gaji dapat memberikan motivasi kepada pegawai. Gaji diberikan, agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan, bahwa setiap pegawai ASN Kementerian Agama Kabupaten Gresik mendapatkan gaji pokok atas apa yang sudah dikerjakan. Gaji pokok diberikan setiap bulan. Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan gaji pokok kepada pegawai tetap berdasarkan beberapa kriteria, yaitu jabatan, pendidikan dan masa kerja. Sedangkan, pegawai honorer menerima besaran gaji berdasarkan peraturan atasan yang telah ditetapkan.

Pernyataan tersebut berdasar atas jawaban yang diungkapkan oleh seluruh narasumber. Berikut ini jawaban mengenai bentuk – bentuk pemberian kompensasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. NS 1 menjawab

“Penggajian pegawai itu ada gaji pokok yang diberikan seperti biasanya. Gaji pokok ini memiliki beberapa standart atau penggolongan, yaitu grade. Grade tersebut diberikan sesuai dengan beban kerjanya masing – masing. Grade yang paling tinggi adalah grade ke – 13. Grade ke – 13 ini memiliki beban kerja yang besar dan berat sesuai tanggung jawab Kantor. Grade ke – 13 ini dibebankan kepada Kepala Kantor. Kemudian, ada grade bawahnya grade – 13 lagi. Semua grade itu dibebankan kepada negara kepada pegawai negeri sipil. Semakin tinggi grade yang diberikan,

semakin besar gaji yang didapatkan. Lalu, khusus pegawai honorer gaji pokoknya diberikan sama rata tanpa adanya grade, gaji pokok pegawai honorer ini diatur oleh keputusan atasan atau Kepala Kantor”(NS 1, 24/11/21)<sup>69</sup>.

NS 2 mengatakan jawaban yang lebih detail dari NS 1, seperti dibawah ini :

“Gaji pokok ada mbak. Gaji diberikan setiap tanggal 1 disetiap bulannya. Besarnya gaji didasarkan pada golongan atau grade. Golongan terdiri dari golongan I, golongan II, golongan III dan seterusnya. Selain itu, gaji ini juga didasarkan pada masa kerja. Semakin banyak masa kerja yang dimiliki, semakin besar juga gaji yang didapatkan. Itu yang untuk pegawai negeri sipil. Untuk yang pegawai honorer itu tidak ada penggolongan gajinya. Gaji pokok pegawai honorer didasarkan pada Keputusan Kepala. Pegawai honorer disini menerima gaji sebesar 2 juta setiap bulannya. pegawai honorer hanya menerima gaji pokok saja. Jadi pegawai honorer tidak menerima tunjangan. Perbedaanya lagi, pegawai honorer

---

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021



tidak memiliki tabel penggolongan gaji. Gaji pegawai honorer didasarkan pada Surat Keputusan (SK). Ketentuan baru dari KPPN bahwa pegawai honorer sekarang berhak menerima gaji per tanggal 1. Kalau sebelum ada ketentuan baru, gaji pegawai honorer bulan sekarang itu dibayarkan di bulan depan. Sedangkan, pegawai negeri sipil itu memiliki tabel penggolongan gaji yang sudah diatur dari pemerintah pusat. Gaji pegawai negeri sipil juga didasarkan pada pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki, semakin besar gaji yang didapatkan. Gaji pokok itu dibayarkan melalui rekening pribadi pegawai”(NS2, 15/11/21)<sup>70</sup>. “Pegawai honorer mendapatkan gaji sebesar 2 juta dan 1,5 juta. Gaji 2 juta diberikan kepada 7 pegawai honorer Kantor Kemenag. Sedangkan, gaji 1,5 juta diberikan kepada 18 pegawai honorer di KUA. (NS2, 27/12/21)<sup>71</sup>

NS 3 menyatakan bahwa “Iya mbak, diberikan gaji pokok. Gaji pokok ini diberikan tepat waktu di setiap bulannya. gaji pokok

---

<sup>70</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>71</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 27 Desember 2021

pegawai negeri sipil ini didasarkan pada 3 standart, yaitu grade, masa kerja dan pendidikan. Tetapi untuk pegawai honorer menerima besaran gaji yang sama. Pegawai honorer tidak memiliki ketentuan dalam gaji pokok. Artinya, tidak ada penggolongan gaji” (NS 3, 24/11/21)<sup>72</sup>. Sedangkan NS 4 menambahkan bahwa

“Gaji pokok ada. Gaji pokok di Kementerian Agama diatur oleh keputusan Presiden atau apapun itu. Gaji pokok itu diberikan berdasarkan golongan atau grade dan jabatan. Kalau kita masuk dari S1 berarti dimulainya dari golongan III A. Jadi gaji diberikan berdasarkan golongan III A. Gaji pokok tersebut bisa mengalami kenaikan setiap 4 atau 2 tahun sekali. naik tidaknya gaji itu diatur oleh keputusan KGB. Kenaikan gaji tersebut sekitar kurang lebih hanya 1 persen saja. Biasanya ada kenaikan gaji pokok lagi yang berdasar pada keputusan Presiden. (NS 4, 18/11/21)<sup>73</sup>.

Penuturan diatas menjelaskan tentang gaji pokok ASN Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Informan menjelaskan, bahwa setiap pegawai ASN memperoleh gaji pokok. *Pertama*, Standarisasi gaji pokok PNS Kantor Kemenag Kabupaten Gresik didasarkan pada golongan atau grade. Setiap golongan atau grade

---

<sup>72</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

<sup>73</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 18 November 2021

disesuaikan dengan beban kerja masing – masing. Semakin tinggi beban kerja yang diberikan, maka semakin besar pula kompensasi yang diterima. Gaji PNS Kantor Kemenag Gresik juga didasarkan pada masa bekerja dan pendidikan. Semakin tinggi kompensasinya, semakin lama masa kerjanya. Semakin tinggi gelar pegawai, semakin banyak kompensasi yang akan diperoleh. Selain itu, semakin banyak jabatan yang diembannya, maka semakin besar kompensasi yang didapatkan. Jadi, gaji pegawai negeri sipil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik didasarkan pada tiga kriteria, yaitu jabatan, masa kerja dan tingkat pendidikan. Penggolongan gaji Pegawai Negeri Sipil diinput dalam tabel gaji yang diatur oleh pemerintah pusat. *Kedua*, pegawai honorer Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik mendapatkan gaji sebesar dua juta setiap bulan. Ketentuan besaran gaji yang diterima pegawai honorer ini didasarkan pada surat keputusan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Gaji pegawai honorer diberikan tepat waktu disetiap awal bulan. Gaji pegawai honorer ini diberikan melalui rekening masing – masing pegawai.

Berdasarkan lampiran PP No. 05 Tahun 2019 menyatakan, bahwa besaran gaji Pegawai Negeri Sipil digolongkan ke dalam empat golongan. Setiap golongan memiliki standarnya masing – masing. Golongan I-IV didasarkan pada jabatan. Lambang a, b, c, d didasarkan pada pendidikan. Urutan nomor didasarkan pada masa kerja. Setiap golongan

memiliki besaran gaji yang sesuai dengan beban kerjanya. Setiap pegawai memiliki beban kerja dan besaran gaji masing – masing. Dengan demikian, standart pemberian gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah ditetapkan dengan PP No. 05 Tahun 2019.

## 2) Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai lambang keberhasilan reformasi birokrasi. Tunjangan kinerja dikenal berdasarkan pencapaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki jabatan diberikan tunjangan kinerja.<sup>74</sup> Menurut Sadjan, tunjangan kinerja melekat pada tugas seluruh jabatan PNS yang memiliki jabatannya masing – masing.<sup>75</sup> Berdasarkan hasil wawancara, Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja berdasarkan ketetapan undang – undang. Besaran tunjangan kinerja disesuaikan dengan tiga hal, yaitu absensi elektronik atau kehadiran, *grade* (peringkat) dan kedisiplinan. Pegawai ASN Kemenag Gresik memperoleh tunjangan kinerja berbeda – beda sesuai dengan gradenya masing – masing. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara kepada berbagai narasumber. Narasumber telah mengungkapkan beberapa hal mengenai tunjangan kinerja pegawai negeri sipil

---

<sup>74</sup> Taufiq A Ghani, Nisa Ul Hikmah dkk, “*Teknologi Informasi Dalam Transformasi dan Adaptasi Perpustakaan Di Masa Pandemi*”, (Banda Aceh, Syi’ah Kuala University Press : 2021), Hal 158

<sup>75</sup>[https://kominfo.go.id/content/detail/3747/besaran-tunjangan-kinerja-pegawai-harus-penuhi-tiga-unsur/Q/berita\\_satker](https://kominfo.go.id/content/detail/3747/besaran-tunjangan-kinerja-pegawai-harus-penuhi-tiga-unsur/Q/berita_satker)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik berikut ini.

“Tunjangan kinerja ini sama dengan reward dari Negara. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai negeri sipil. Tapi pegawai juga harus melaksanakan kewajibannya terlebih dahulu sebelum menerima tunjangan kinerja. Pegawai harus bekerja sesuai dengan aturan kerja yang ditetapkan. Selain itu, pegawai juga harus menghasilkan output yang maksimal. Apabila pegawai sudah melakukan kewajiban tersebut, maka pegawai berhak menerima reward berupa tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja hanya diberikan Pemerintah kepada pegawai negeri sipil. Akan tetapi, tunjangan kinerja tidak diterima oleh pegawai honorer. Hanya pegawai negeri saja yang berhak menerima mbak”(NS 1, 24/11/21)<sup>76</sup>

Kemudian NS 2 juga menjabarkan jawaban yang hampir sama dan lebih detail dari NS 1 seperti dibawah ini :

“Tunjangan kinerja diberikan mbak. Tunjangan kinerja ini merupakan penghargaan yang diberikan atas kinerja pegawai. Tunjangan kinerja hanya diberikan kepada pegawai negeri sipil saja. Pegawai honorer

---

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021



tidak mendapatkan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja terdiri dari dua macam, yaitu tunjangan umum dan tunjangan fungsional. Tunjangan umum diberikan sesuai dengan jabatan pelaksananya. Sedangkan tunjangan fungsional diberikan berdasarkan jabatan fungsionalnya. Apabila pegawai tidak memiliki jabatan fungsional, maka Ia hanya berhak menerima tunjangan umum saja. Tunjangan kinerja ini didasarkan pada rekap absen kehadiran. Jika pegawai memiliki rekap absen kehadiran yang kurang dari aturan, yah maka tunjangan yang didapatkan akan berkurang. Jadi rekap absen hanya mempengaruhi besaran tunjangan bukan gaji pokok. Tunjangan kinerja memiliki tabel penggolongannya sendiri. Jadi tunjangan kinerja dibayarkan berdasarkan grade yang ada pada tabel penggolongan tersebut. Yah berbeda beda mbak besaran tunjangan yang didapatkan para pegawai. Pegawai harus menyetorkan laporan kinerja terlebih dahulu sebelum mendapatkan tunjangan kinerja. Laporan kinerja ini disetorkan maksimal tanggal 10 disetiap bulan. Apabila laporan kinerjanya tidak dikumpulkan, maka tunjangan kinerjanya tidak

diberikan”<sup>77</sup>. (NS 2, 15/11/21)  
“Pegawai honorer hanya mendapatkan gaji saja yah mbak seperti yang saya bilang kemarin. Jadi pegawai honorer tidak mendapatkan tunjangan kinerja”(NS 2, 27/12/21)<sup>78</sup>

Selain itu, NS 3 juga memberikan jawaban berikut ini “Iya mendapatkan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja itu istilahnya penghargaan atau bentuk apresiasi mbak. Tunjangan kinerja diberikan setelah laporan kinerja dikumpulkan. Tunjangan kinerja diberikan setiap bulan setelah laporan kerjanya terkumpul. Laporan kinerja ini memiliki batas waktu setiap tanggal 10 hingga 15 setiap bulan. Namun, tunjangan kinerja tidak diberikan kepada pegawai honorer. Dan hal itu sudah ketentuan di Kantor Kemenag sini”(NS 3, 24/11/21)<sup>79</sup>. NS 4 menambahkan lebih detail sebagai berikut.

“Iya mbak, namanya tunjangan kinerja atau TuKin. Tunjangan kinerja ini diberikan berdasarkan grade. Tunjangan kinerja diberikan setiap bulan dengan tanggal yang berbeda – beda. setiap Kantor itu memberikan tunjangan kinerja dengan aturan yang berbeda – beda. Di Kantor Kemenag Gresik tunjangan kinerja diberikan setelah

---

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 27 Desember 2021

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

pegawai menyetorkan laporan kinerjanya. Karena namanya kan tunjangan kinerja, jadi harus ada bukti laporan kinerjanya. Laporan kinerja itu merupakan bentuk tanggung jawab atau kewajiban yang sudah dikerjakan pegawai. Tunjangan kinerja ini dipengaruhi oleh rekap absensi kehadiran. Jadi semuanya ada imbasnya. Apabila pegawai terlambat bekerja atau rekap absensinya kurang, maka tunjangan kinerjanya akan dipotong. Tunjangan kinerja itu kan dibayar karena pegawai itu bekerja. Tetapi untuk gaji pokok tetap diterima tanpa ada pengurangan mbak. Kalau yang pegawai honorer tidak mendapatkan tunjangan kinerja. karena tunjangan kinerja ini hanya dikhususkan atau ditujukan kepada PNS saja”(NS 4, 18/11/21)<sup>80</sup>.

Hasil wawancara dengan para informan mengungkapkan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja kepada pegawai. Tunjangan kinerja diberikan sebagai bentuk imbalan atas capaian kinerja pegawai. Tunjangan kinerja telah diatur dalam PP No. 130 Tahun 2018. Tunjangan kinerja hanya diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Sedangkan, pegawai honorer

---

<sup>80</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 18 November 2021

atau pegawai tidak tetap (PTT) tidak berhak untuk mendapatkan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja memiliki dua jenis, yaitu tunjangan umum dan tunjangan fungsional. Tunjangan umum merupakan penghargaan atas capaian kerja pegawai yang memiliki jabatan pelaksana. Tunjangan fungsional merupakan penghargaan atas capaian kinerja pegawai yang memiliki jabatan fungsional tertentu. Jika pegawai tidak memiliki jabatan fungsional tertentu, maka Ia hanya berhak mendapatkan tunjangan umum. Tunjangan kinerja ini didasarkan pada grade. Semakin tinggi grade yang dimiliki pegawai, maka tunjangan kinerja yang didapatkan semakin besar. Jadi, pegawai menerima besaran tunjangan kinerja yang berbeda – beda. Tunjangan kinerja juga disesuaikan dengan beban kerja. Semakin tinggi grade yang dimiliki pegawai, maka beban kerja yang didapatkan juga semakin besar. Tunjangan umum didasarkan pada kisaran dibawah grade 10. Sedangkan, tunjangan fungsional didasarkan pada kisaran diatas grade 10.

Salah satu faktor – faktor yang dapat mengurangi besaran tunjangan kinerja, yaitu rekam absen kehadiran pegawai. Apabila pegawai tidak hadir bekerja atau telat, maka tunjangan kinerja yang diperoleh akan berkurang. Tunjangan kinerja tersebut bisa berkurang hanya sekitar 0,5 % hingga 1%. Tunjangan kinerja ini diberikan setiap bulan setelah pegawai mengumpulkan laporan kinerjanya. Jika laporan kinerja tidak dikumpulkan pada batas waktu yang ditentukan, maka tunjangan kinerja tidak akan

didapatkan. Laporan kinerja disetorkan maksimal pada tanggal 10 disetiap bulannya. Adapun transkrip tunjangan kinerja yang didasarkan pada Peraturan Presiden (PerPres) Nomor 130 Tahun 2018 sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan  
Kementerian Agama

No	KELAS JABATAN	TUNJANGAN KINERJA PER KELAS JABATAN
1	2	3
1	17	Rp. 29.085.000,00
2	16	Rp. 20.695.000,00
3	15	Rp. 14.721.000,00
4	14	Rp. 11.670.000,00
5	13	Rp. 8.562.000,00
6	12	Rp. 7.271.000,00
7	11	Rp. 5.183.000,00
8	10	Rp. 4.551.000,00
9	9	Rp. 3.781.000,00
10	8	Rp. 3.319.000,00
11	7	Rp. 2.928.000,00
12	6	Rp. 2.702.000,00
13	5	Rp. 2.493.000,00
14	4	Rp. 2.350.000,00
15	3	Rp. 2.216.000,00
16	2	Rp. 2.089.000,00
17	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber : Diolah dari Peraturan Presiden (PerPres) No 180 Tahun 2018 Tentang

## Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama

Berdasarkan lampiran PP No. 130 Tahun 2018 tersebut terlihat bahwa, tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada grade. Grade yang dimaksud adalah kelas jabatan. Setiap pegawai memiliki jabatannya masing – masing. Jabatan terdiri dari dua macam, yaitu jabatan pelaksana dan jabatan fungsional. Salah satu contoh jabatan pelaksana adalah bendahara keuangan. Sedangkan, salah satu contoh jabatan fungsional adalah Humas Kemenag Gresik. Setiap pegawai menerima tunjangan kinerja berbeda – beda. Setiap grade memiliki beban kerjanya masing – masing. Semakin tinggi grade yang dimiliki pegawai, semakin besar tunjangan kinerja yang diterimanya. Berdasarkan PP No. 130 Tahun 2018 tersebut, besaran tunjangan kinerja yang terendah adalah 1.968.000,00 pada grade 1. Sedangkan besaran tunjangan kinerja yang tertinggi adalah 29.085.000,00 pada grade 17. Dengan demikian, tunjangan kinerja PNS Kemenag Gresik ditetapkan pada PP No. 130 Tahun 2018.

### 3) Cuti

Cuti merupakan keadaan izin dari seorang pegawai untuk tidak melakukan pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Hak cuti sudah diatur dalam UU Ketenagakerjaan. Setiap pegawai memiliki hak cuti masing – masing. Setiap instansi wajib memberikan hak cuti kepada pegawainya. Setiap instansi memberikan cuti sesuai dengan peraturan pemerintah. Berdasarkan

hasil wawancara, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan beberapa hak cuti, antara lain cuti tahunan, cuti besar atau cuti hamil, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti alasan penting dan cuti diluar tanggungan negara. Penjelasan tersebut didapatkan dari hasil wawancara kepada berbagai narasumber. Peneliti menanyakan hak cuti kepada pegawai ASN Kemenag Gresik. NS 1 menjawab seperti dibawah ini.

“Setiap pegawai berhak mendapatkan fasilitas cuti. Pegawai mendapatkan beberapa macam cuti, seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti sakit dan lain. Biasanya rata – rata pegawai itu mengambil cuti hamil dan cuti tahunan”(NS 1, 24/11/21)<sup>81</sup>

Kemudian ungkapan itu juga hampir memiliki persamaan dengan apa yang diungkapkan NS 2

“Hak cuti itu diberikan yah mbak. Cuti biasanya ada beberapa macam, seperti cuti tanggungan negara, cuti hamil, cuti sakit dan lain – lain. Pegawai memiliki hak cuti selama 6 – 12 hari setiap satu tahunnya. Setiap pegawai memiliki hak cuti tahunan selama 12 hari. Untuk cuti sakit yah berbeda lagi. Cuti sakit diperbolehkan dengan syarat memiliki surat Dokter. Gaji pokok

---

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021

tetap diberikan, meskipun pegawai sedang melakukan cuti. Cuti yang tidak mendapatkan gaji adalah cuti tanggungan Negara”(NS 2, 15/11/21)<sup>82</sup>. Hak cuti diberikan hanya untuk pegawai negeri sipil. Sedangkan, pegawai honorer harus mengajukan izin terlebih dahulu kepada atasan”(NS 2, 27/12/21)<sup>83</sup>

Sedangkan NS 3 mengatakan seperti dibawah ini :

“Hak cuti diberikan secara komplit. Hak cuti itu terdiri dari beberapa macam, seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti besar, cuti sakit dan lain – lain. Hak cuti pegawai negeri tersebut sudah diatur oleh pemerintah. Tetapi, hak cuti kemungkinan tidak diberikan kepada pegawai honorer. Apabila pegawai honorer menginginkan cuti, pegawai honorer hanya disuruh izin atau lapor saja kepada atasan”(NS 3, 24/11/21)<sup>84</sup>.

Dari hasil jawaban wawancara dengan para informan dapat dilihat sebagai berikut. *Pertama*, setiap pegawai negeri sipil Kantor Kemenag Kabupaten Gresik berhak mendapatkan hak cutinya. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan beberapa hak cuti kepada PNS, antara lain cuti tahunan,

---

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 27 Desember 2021

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

cuti besar, cuti sakit serta cuti diluar tanggungan negara. Gaji pokok akan tetap dibayarkan tanpa dikurangi, meskipun pegawai mengambil hak cutinya. Jika pegawai mengambil cuti diluar tanggungan negara, maka pegawai tidak akan mendapatkan gaji pokok. Setiap pegawai memiliki jangka waktu dua belas hari dalam cuti tahunan. Hak cuti pegawai negeri sipil Kantor Kemenag Gresik telah diatur dalam undang – undang. *Kedua*, pegawai honorer atau pegawai Non – PNS tidak memperoleh hak cuti. Namun, pegawai honorer dapat mengajukan cuti dengan memperoleh izin dari atasannya terlebih dahulu.

4) Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya merupakan bentuk pendapatan yang wajib diberikan oleh instansi kepada pegawainya menjelang Hari Raya Idul Fitri. Setiap instansi memberikan tunjangan hari raya berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Tunjangan hari raya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarga menjelang Hari Raya. Hasil wawancara menggambarkan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan hari raya kepada setiap pegawai. Besaran tunjangan hari raya disesuaikan dengan gaji pokok setiap pegawai. Pernyataan tersebut berdasarkan dari hasil wawancara kepada seluruh narasumber berikut ini.

“Tunjangan hari raya didapatkan oleh pegawai pada tahun kemarin. Namun, Kantor Kemenag Gresik belum mengkaji tunjangan hari raya pada tahun ini. Tahun ini, THR

dirubah menjadi gaji ke - 13”(NS 1, 24/11/21)<sup>85</sup>.

NS 2 juga memberikan jawaban sebagai berikut.  
“Tunjangan hari raya diberikan terus setiap tahunnya. Tunjangan hari raya ini memiliki besaran yang sama seperti besaran gaji pokok”(NS 2, 15/11/21)<sup>86</sup>. Untuk pegawai honorer tidak mendapatkan THR, tetapi mereka mendapatkan gaji ke – 13. Gaji ke – 13 ini memiliki persamaan dengan gaji pokok. Gaji ke – 13 ini diberikan pada bulan puasa atau sebelum hari raya. (NS 2, 27/12/21)<sup>87</sup>

Kemudian NS 3 mengungkapkan jawabannya secara singkat dan padat.

“THR diberikan kepada pegawai. THR ini diberikan setiap satu tahun sekali. Besaran THR sama dengan satu kali gaji pokok”.(NS 3, 24/11/21)<sup>88</sup>.

Sedangkan NS 4 memberikan jawaban yang berbeda sebagai berikut.

“THR tidak diberikan. THR ini dihapus semenjak adanya masa pandemi covid-19. Jadi, THR sudah

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 27 Desember 2021

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

tidak didapatkan oleh pegawai. Namun, gaji ke – 13 itu ada dan diberikan setiap tahunnya”(NS 4, 18/11/21)<sup>89</sup>.

Hasil wawancara diatas dapat dilihat, bahwa setiap pegawai tetap memperoleh THR satu kali gaji dalam setahun. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan Tunjangan Hari Raya pada tahun 2019 dan 2020 sebelum adanya covid - 19. Namun, Tunjangan Hari Raya dihapuskan dan diubah menjadi gaji ke - 13 pada tahun 2021 sekarang. Perubahan aturan tersebut dikarenakan adanya pandemi covid-19. Hal tersebut merupakan aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat pada tahun ini. Besaran Tunjangan Hari Raya atau gaji ke – 13 disesuaikan dengan besaran gaji pokok. Jadi setiap pegawai negeri sipil dan honorer menerima gaji ketiga belas sesuai dengan besaran gaji pokoknya masing – masing. THR atau gaji ke – 13 ini diberikan setiap 1 tahun sekali sebelum hari raya.

b. Dasar Sistem Pemberian Kompensasi Pegawai ASN Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Sistem adalah hubungan antara beberapa elemen yang saling berinteraksi untuk menjalankan proses demi tercapainya tujuan. Sistem bisa diartikan sebagai suatu kumpulan elemen yang saling berkaitan untuk mencapai sebuah tujuan. Hal ini memiliki contoh, seperti

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 18 November 2021

pemerintah yang membuat peraturan atau undang – undang terkait sistem pemberian kompensasi. Setiap instansi harus berpedoman pada peraturan pemerintah dalam menetapkan kompensasi. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh keseimbangan. Sistem kompensasi dikatakan baik, apabila kompensasi tersebut memenuhi peraturan yang berlaku. Indonesia memiliki undang undang terkait penetapan besaran kompensasi. Oleh karena itu, setiap instansi diharuskan untuk membayar kompensasi sesuai dengan undang – undang.

Kementerian Agama Kabupaten Gresik membayarkan gaji kepada ASN sesuai dengan ketentuan undang – undang yang berlaku. Besar kecilnya kompensasi sudah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut bisa diketahui dari hasil wawancara kepada berbagai informan. Para informan mengemukakan beberapa hal ketika peneliti menanyakan tentang dasar pemberian kompensasi pegawai PNS dan pegawai honorer Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Para informan mengemukakan pernyataan berikut ini.

“Kompensasi pegawai sudah diatur dalam undang - undang dan peraturan pemerintah. Setiap Pegawai Negeri Sipil berhak menerima gaji sesuai dengan rekap absensi kehadiran. Pegawai bekerja pukul 07.30 – 16.00 pada hari Senin hingga Kamis. Sedangkan pada hari Jum’at, pegawai bekerja imulai pukul 07.30 hinggai 16.30. Penggajian pegawai

ini berpacu pada aturan pemerintah atau (MENPAN) Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara. Pegawai honorer tidak memiliki aturan khusus mengenai pemberian gaji atau kompensasi. Penggajian pegawai honorer berdasarkan aturan dari Kepala Kantor”(NS 1, 24/11/21)<sup>90</sup>.

Kemudian NS 2 memberikan pernyataan yang hampir sama dengan NS 1

“Kompensasi pegawai itu didasarkan pada aturan pemerintah. Kantor Kemenag Gresik hanya melaksanakan aturan penggajian dari pusat. Setiap pegawai memiliki besaran gaji yang disesuaikan dengan aturan pemerintah dan Kementerian Keuangan. Kita hanya melaksanakan apa yang sudah diperintahkan mbak. Kalau PNS kan sudah ada ketentuannya dari pusat. Kemenag Gresik hanya sebagai pelaksana”(NS 2, 15/11/21)<sup>91</sup> “Sedangkan, kompensasi pegawai honorer ini didasarkan pada kebijakan Kepala Kantor mbak”(NS 2, 27/12/21)<sup>92</sup>

Kemudian NS 3 memberikan jawaban “Kompensasi itu sudah ada

---

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 27 Desember 2021

standarisasinya dari pemerintah. Semua kompensasi pegawai baik PNS maupun honorer sudah ada aturannya sendiri – sendiri”(NS 3, 24/11/21)<sup>93</sup>. Sedangkan, NS 4 mengungkapkan hal yang sama secara singkat “Kompensasi di Kementerian Agama ini diatur dalam Keputusan Presiden. Iya, pokoknya sesuai aturan Pemerintah. Kalau pegawai homorer didasarkan pada aturan Kepala Kantor Kemenag”(NS 4, 18/11/21)<sup>94</sup>.

Pernyataan diatas memuat tentang dasar sistem pemberian kompensasi Kementerian Agama Kabupaten Gresik. *Pertama*, sistem pemberian kompensasi pegawai negeri sipil (PNS) didasarkan pada Undang – Undang dan Peraturan Pemerintah. Ketentuan kompensasi bagi Pegawai Negeri Sipil sudah diatur dalam Undang – Undang. Pihak Kementerian Agama hanya melaksanakan apa yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Sistem pemberian kompensasi sudah diatur dalam Undang - Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 21 dan Pasal 79 sampai pasal 81 tentang hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara. Sistem pemberian kompensasi juga dimuat dalam Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2013 tentang peraturan gaji Pegawai Negeri Sipil. *Kedua*, sistem pemberian kompensasi pegawai honorer Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik didasarkan pada surat keputusan Kepala Kemenag Kabupaten Gresik. Peraturan khusus

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 18 November 2021

mengenai kompensasi pegawai honorarium tidak diatur oleh pemerintah.

c. Sistem Kompensasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh setiap instansi kepada pegawai atas kontribusinya. Sistem kompensasi memuat cara pemberian kompensasi. Sistem kompensasi memiliki tiga jenis, yaitu sistem prestasi, sistem waktu dan sistem borongan. Pada umumnya, seorang ASN hanya menerima gaji berdasarkan standart waktu. Pegawai ASN tidak menerima kompensasi berdasarkan prestasi ataupun borongan.

Berdasarkan hasil wawancara, Kementerian Agama Kabupaten Gresik membayarkan kompensasi berdasarkan sistem waktu. Sistem waktu merupakan salah satu sistem pemberian kompensasi yang besar kompensasinya didasarkan pada standart waktu. Kementerian Agama Kabupaten Gresik membayarkan gaji dan tunjangan setiap bulannya. ASN Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi setiap bulan berdasarkan ketetapan peraturan pemerintah. Setiap ASN berhak untuk memperoleh kompensasi sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pemerintah.

Pernyataan tersebut bisa diketahui dari hasil wawancara kepada berbagai informan. Pernyataan tersebut berdasarkan apa yang telah dikemukakan oleh seluruh narasumber. Peneliti menanyakan tentang sistem kompensasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.



“Sistem kompensasi di Kemenag Gresik ini menggunakan sistem waktu. Dimana, kompensasinya itu diberikan setiap awal bulan. Tanggalnya tergantung, dan tidak mesti. Kompensasi rata – rata diberikan setiap tanggal 1 – 3 disetiap bulannya. Setiap tahun pasti mengadakan perbaikan manajemen. Sehingga, kompensasi itu bisa diberikan tepat waktu dan tidak molor. Kompensasi ini didistribusikan dengan menggunakan sistem elektronik. Sistem elektronik ini berupa rekening pribadi pegawai. Kompensasi adalah hak yang harus diterima oleh pegawai. Walaupun kondisi pandemi ataupun tidak, kompensasi itu tetap diberikan secara samal di Kemenag ini. Jadi, pandemi atau tidak pandemi tidak ada perbedaan. Kemenag menerapkan proses akrual. Pandemi atau tidak kompensasinya tetap sama dan stabil”(NS 1, 24/11/21)<sup>95</sup>.

NS 2 mengungkapkan jawaban yang sama halnya dengan NS 1 berikut ini :

“Kompensasi di Kemenag itu diberikan berdasarkan waktu. Waktu pemberiannya adalah

---

<sup>95</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 24 November 2021

bulanan. Gaji pasti dibayarkan setiap awal bulan. dana kompensasinya digelontorkan dari pusat. Kemenag Gresik hanya melaksanakan dan mendistribusikan kompensasinya saja. Kemenag itu terpusat mbak sistemnya. Kemenag berbeda dengan Pemerintah Daerah. Kalau PemDa memberikan kompensasinya bisa telat. Kemudian, kompensasi disalurkan ke rekening pegawai setelah di kelola oleh keuangan.”(NS 2, 15/11/21).<sup>96</sup>

NS 3 memberikan jawaban yang sangat singkat, “Kita menggunakan sistem waktu dan dibayar dengan tepat waktu. kompensasi diberikan setiap bulan dengan tepat waktu tidak pernah molor”(NS 3, 24/11/21)<sup>97</sup>. Kemudian NS 4 menjawab seperti dibawah ini “Kemenag Gresik adalah instansi. Dimana, pegawainya adalah PNS. Jadi, kompensasinya dibayarkan disetiap bulannya. Sistemnya adalah sistem waktu yang berdasarkan pada standart waktu. Jadi, keuangan memproses KPPN sebelum akhir bulan. Jadi, setiap awal bulan kompensasi sudah dicairkan”(NS 4, 18/11/21)<sup>98</sup>.

Penuturan diatas menjelaskan bahwa, Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 15 November 2021

<sup>97</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 24 November 2021

<sup>98</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 18 November 2021

Gresik menerapkan sistem waktu dalam memberikan kompensasi kepada pegawainya. Kementerian Agama Kabupaten Gresik hanya menerapkan sistem waktu bukan sistem prestasi atau sistem borongan. Kompensasi diberikan setiap bulan kepada pegawai tetap maupun pegawai honorer. Pegawai mengaku, bahwa kompensasi sudah diberikan tepat waktu. Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi berdasarkan lamanya menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi melalui sistem elektronik. Kompensasi tersebut disalurkan kepada pegawai melalui sistem elektronik. Sistem elektronik yang dimaksud berupa transfer ke rekening masing – masing pegawai. Pegawai ASN Kantor Kemenag Gresik mempunyai sumber dana kompensasi yang berbeda. *Pertama*, dana kompensasi PNS Kantor Kemenag Kabupaten Gresik bersumber dari KPPN. Keuangan Kantor Kemenag Gresik akan memproses dana dari KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) sebelum akhir bulan. Kemudian, dana tersebut akan disalurkan ke rekening pegawai. *Kedua*, pegawai honorer memiliki sumber dana dari alokasi anggaran di SatKer Kantor Kemenag Gresik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan proses akrual dalam sistem kompensasi. Proses akrual memiliki maksud, yaitu kondisi pandemi atau normal tidak akan mempengaruhi hak kompensasi yang diberikan.

## **2. Proses Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

Proses pemberian kompensasi merupakan suatu sistem yang mengatur proses – proses dalam memberikan balas jasa kepada pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang dibebankan. Kompensasi harus memiliki proses. Hal tersebut digunakan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai kinerja yang maksimal. Setiap organisasi memiliki proses pemberian kompensasi yang berbeda – beda. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki proses pemberian kompensasi sendiri. Hal tersebut bisa diketahui berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan. Berikut ini merupakan gambaran proses pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Berikut ini jawaban informan mengenai proses pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. NS 1 memberikan jawaban sebagai berikut.

“Prosesnya adalah membuat laporan kinerja. Laporan kinerja dibuat atas sepengetahuan Kepala Kantor. Pegawai itu harus memiliki rekapan dalam melaksanakan pekerjaan disetiap bulannya. Selain itu, pegawai juga harus memiliki dokumen – dokumen yang menunjukkan bahwa dirinya melaksanakan pekerjaan. Rekapan pekerjaan bulanan dan dokumen tersebut adalah bukti pelaksanaan kerja. Kemudian, rekapan dan dokumen itu dimuat dalam laporan kinerja tersebut. Laporan kinerja tersebut dikumpulkan

sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Kalau di Kemenag Gresik biasanya batas pengumpulannya sekitar tanggal 10 disetiap bulan, paling lambat yah mbak. Kalau laporan kinerja tidak dikumpulkan pada batas waktunya, nantinya akan ada konsekuensinya. Konsekuensi yang diterima adalah tunjangan kerjanya berkurang. Selain itu, ada penetapan standart (grade) dan rekap absensi kehadiran. Penetapan grade ini sudah diatur oleh pemerintah. Kemudian, rekap absensi harus sesuai dengan target. Apabila rekap absensinya berkurang, maka tunjangan kerjanya akan berkurang, mbak”(NS 1, 14/01/22)<sup>99</sup>

NS 1 memberikan pernyataan yang sedikit berbeda dengan pernyataan NS 2. Berikut ini adalah jawaban dari NS 2 atas pertanyaan tersebut.

“Gaji dicairkan melalui beberapa proses – proses terlebih dahulu mbak. *Pertama*, SK – SK mengenai kenaikan gaji dan pengurangan gaji itu diterima oleh pak Kasubbag TU. SK – SK kenaikan pangkat, kenaikan gaji dll tersebut didapatkan dari kepegawaian. Kemudian, data SK tersebut dialihkan kepada bagian PDG (pembuat daftar gaji) untuk diproses penyusunan gajinya sesuai daftarnya. *Kedua*, PDG ini membuat daftar pengajuan perubahan gaji berdasarkan SK – SK kenaikan

---

<sup>99</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 14 Januari 2022

pengurangan gaji tadi. Kemudian PDG mengirim daftar pengajuan gaji ke Doklahta BKD Provinsi untuk dicetak. PDG ini mengambil daftar gaji dan BPJS yang sudah diberikan ke bagian Doklahta. Kemudian, PDG meneliti daftar gaji yang telah diajukan ke BKD. PDG memproses pembuatan daftar gaji. *Ketiga*, PDG ini membuat jumlah permintaan uang yang sesuai dengan daftar gaji dan diteruskan ke Kasubbag Keuangan untuk diteliti. Setelah itu, kasubbag keuangan meneruskan ke pengguna anggaran untuk menandatangani surat perintah membayar (SPM). Sampai kepada proses penerbitan SP2D Surat Perintah Pencairan Dana. Kemudian, bendahara keuangan meminta cek yang sudah di tandatangani oleh pengguna anggaran. Bendahara mengirimkan daftar gaji secara online ke Bank yang sudah diamanahi. Kemudian, gaji tersebut sudah bisa didistribusikan dan diterima oleh pegawai”(NS 2, 14/01/22)<sup>100</sup>

Sedangkan NS 3 menmberikan jawaban yang berbeda dengan NS 1 dan NS 2, sebagai berikut ini.

“Kompensasi diberikan dengan menentukan grade terlebih dahulu. Grade ditetapkan oleh pemerintah. Ketentuan grade ini sudah termuat dalam tabel. Grade ini digunakan untuk menentukan besaran tunjangan

---

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 14 Januari 2022

kinerja. Selain itu, pegawai harus membuat laporan kinerja terlebih dahulu. Jika laporan kinerja ini tidak dikumpulkan, maka pegawainya ini tidak bisa mendapatkan tunjangan kinerja. Jadi, tunjangan kinerjanya tidak akan diproses oleh keuangan. Untuk proses pencairan gaji itu yang lebih mengetahui adalah bagian keuangan. Karena bagian keuangan yang memproses penggajian tersebut”(NS 3, 14/01/22)<sup>101</sup>

NS 4 memberikan pernyataan yang berbeda dengan NS 1, NS 2 dan NS 3. “Untuk proses pemberian kompensasi itu diproses oleh bagian keuangan. Ibu tidak memahami tentang pencairan dana dan proses pembayaran gajinya seperti apa. Yang ibu ketahui adalah dana penggajian itu sudah ada dan diberikan setiap bulan oleh pusat. Kemudian dana tersebut diproses di bagian keuangan dan disalurkan ke rekening pribadi pegawai. Namun, prosesnya itu juga dipengaruhi oleh rekap absensi kehadiran. Jam kerja dimulai pada pukul 07.30 – 16.00 pada hari Senin hingga Kamis. Sedangkan, pada hari Jum’at dimulai pukul 07.30 – 16.30. Apabila pegawai tidak memenuhi jam kerja tersebut, maka pegawai akan mendapatkan sanksi pengurangan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerjanya bisa berkurang hanya sekitar 1% hingga 2% . Tetapi, gaji pokoknya tetap diberikan. Khusus pegawai honorer tidak ada ketentuan tersebut”(NS 4, 14/01/2022)<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 14 Januari 2022

<sup>102</sup> Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada 14 Januari 2022

Berdasarkan data – data tersebut dapat dilihat bahwa, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki proses pemberian kompensasi yang meliputi pencairan gaji, membuat laporan kinerja, menentukan grade dan evaluasi rekap absensi kehadiran.

## **C. Analisis Data**

Pada penelitian kualitatif, tahap analisis data adalah proses menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil wawancara. Analisis data digunakan untuk merumuskan tema. Peneliti akan membandingkan data – data yang sudah didapatkan dengan teori yang sudah ada. Sehingga, peneliti dapat menciptakan teori baru Analisis data digunakan untuk memvalidkan fakta dalam hasil penelitian. Hasil analisis data disajikan dalam dua perspektif, yakni perspektif teori dan perspektif keislaman.

### **1. Perspektif Teori**

Perspektif teori merupakan sudut pandang peneliti yang bisa dilihat berdasarkan teori – teori para ahli yang telah mengobservasi terkait teori yang sama. Perspektif teori bisa dijadikan rujukan untuk penulisan laporan penelitian. Perspektif teori digunakan untuk membuat teori baru berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan. Sehingga, teori – teori tersebut bisa dibuktikan kebenarannya. Adapun hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Bentuk - Bentuk Pemberian Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Sistem pemberian kompensasi merupakan hubungan antara komponen – komponen kompensasi mulai dari besaran dan cara pemberiannya. Kompensasi diberikan untuk mempengaruhi pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja

pegawai. Setiap instansi atau perusahaan memiliki sistem pemberian kompensasi yang berbeda – beda. Sistem pemberian kompensasi harus berjalan efektif, agar tujuan instansi mudah tercapai. Sistem pemberian kompensasi ini diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Berikut ini adalah gambaran sistem pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

#### 1) Bentuk – Bentuk Kompensasi

Kompensasi diberikan untuk memotivasi pegawai. Pegawai diberikan motivasi tersebut, agar mereka betah bekerja lama di instansi tersebut.<sup>103</sup> Kompensasi memiliki bentuk – bentuk yang terdiri dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Setiap instansi memberikan bentuk kompensasi yang berbeda – beda. Berikut ini adalah gambaran bentuk – bentuk pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

##### a) Gaji

Gaji merupakan banyaknya uang yang diterima atau banyaknya penghasilan yang didapatkan sudah pasti pemberiannya dan waktunya selalu tepat. Gaji memberikan jaminan ketepatan waktu. Selain itu, gaji juga memberikan kepastian mengenai banyaknya uang yang akan diterima. Gaji memiliki beberapa prosedur, antara lain pencatatan waktu hadir dan kerja, pembuatan daftar gaji

---

<sup>103</sup> Harsuko Riniwati, Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM), (Malang : Universitas Brawijaya Press, 2016), hal 183

dan pendistribusian gaji.<sup>104</sup> Tingkat gaji yang semakin tinggi membuat pegawai merasa memiliki kemampuan yang baik.<sup>105</sup> Sedangkan, gaji yang lebih besar membuat pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Gaji harus memenuhi asas keadilan. Asas keadilan yang dimaksud adalah gaji diberikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Setiap instansi memiliki standart pemberian gaji masing – masing.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan gaji kepada pegawai. Gaji tersebut dimaksudkan sebagai bentuk imbalan atas jasa pegawai dalam instansi. ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik digolongkan menjadi 2, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai honorer atau pegawai tidak tetap (PTT). *Pertama*, PNS diberikan gaji berdasarkan beberapa standarisasi, seperti golongan atau grade, pendidikan dan masa kerja. Setiap besaran gaji didasarkan pada beban kerjanya masing – masing. Jika pegawai memiliki tingkat grade, pendidikan dan masa kerja yang tinggi, maka pegawai

---

<sup>104</sup> Yayan Dwi Ertanto dan Suharnomo, Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Esteem Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Kabupaten Grobogan), (Jurnal Paradigma, Vol 12 No 1, Februari – Juli 2014), Hal 6

<sup>105</sup> Yayan Dwi Ertanto dan Suharnomo, Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Esteem Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Kabupaten Grobogan), (Jurnal Paradigma, Vol 12 No 1, Februari – Juli 2014), Hal 10

akan mendapatkan gaji yang lebih besar. Sistem pemberian gaji tersebut sudah terinput pada tabel gaji PNS dalam penyajian data di bab IV. Sistem pemberian gaji PNS sudah diatur oleh Undang – Undang yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat. *Kedua*, pegawai honorer mendapatkan gaji pokok dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pegawai honorer mendapatkan gaji pokok sebesar 2000.000 disetiap bulan. Peraturan gaji pokok pegawai honorer ditentukan berdasarkan pada surat keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Gaji pokok ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik diberikan tepat waktu disetiap awal bulan. Gaji didistribusikan melalui rekening pribadi pegawai.

Berdasarkan data – data diatas bisa ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan, yaitu terdapat standarisasi dalam pemberian gaji pokok di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Prosedur pemberian gaji juga diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pemberian gaji pokok berdasarkan beberapa standart, seperti jabatan, pendidikan dan masa bekerja. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik mempunyai prosedur pemberian gaji, seperti pembuatan daftar gaji dan pendistribusian gaji.

b) Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai

sebagai lambang keberhasilan reformasi birokrasi. Tunjangan kinerja ini diberikan kepada pegawai yang memiliki jabatan di Kementerian.<sup>106</sup> Besaran tunjangan kinerja PNS ditentukan oleh Peraturan Presiden. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kerja. Tunjangan kinerja disebutkan dalam Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tunjangan kinerja hanya diberikan kepada pegawai PNS. Tunjangan kinerja didasarkan pada tingkat kehadiran pegawai.<sup>107</sup> Penentuan besarnya tunjangan kinerja didasarkan pada beberapa standarisasi, seperti pangkat, jabatan dan peringkat (grading). Tunjangan ini memiliki beberapa tujuan, antara lain meningkatkan produktivitas, gairah kerja, profesionalisme serta kedisiplinan pegawai ASN.<sup>108</sup> Tunjangan kinerja diatur berdasarkan PP No. 130 Tahun 2018 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja kepada pegawai ASN. Tunjangan kinerja diberikan sebagai bentuk imbalan atas

---

<sup>106</sup> Taufiq A Ghani, Nisa Ul Hikmah dkk, “Teknologi Informasi Dlam Transformasi dan Adaptasi Perpustakaan Di Masa Pandemi”, (Banda Aceh, Syi’ah Kuala University Press : 2014), Hal 158

<sup>107</sup> Harsanto Nursadi, “Hukum Administrasi Negara Sektoral”, (Depok : Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia, 2018), Hal 82

<sup>108</sup> Gatot Subroto, “Pajak dan Pendanaan Peradaban Indonesia”, (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2020), Hal 77

capaian kinerja pegawai. Tunjangan kinerja hanya diberikan kepada pegawai ASN - PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Sedangkan pegawai honorer tidak memperoleh tunjangan kinerja. Tunjangan diberikan kepada pegawai ASN yang memiliki jabatan saja. Tunjangan kinerja didasarkan pada grade. Jika pegawai memiliki grade yang tinggi, maka pegawai akan mendapatkan tunjangan yang besar. Jadi, pegawai ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik mendapatkan tunjangan kinerja yang berbeda – beda. Tunjangan kinerja yang diberikan juga disesuaikan dengan beban kerja.

Data lain mengungkapkan, bahwa besaran tunjangan kinerja dipengaruhi oleh rekap absen kehadiran pegawai. Apabila rekap absen kehadiran pegawai tidak memenuhi ketentuan, maka tunjangan kinerja yang didapatkan bisa berkurang. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja setelah pegawai menyetorkan laporan kinerja pada batas waktu yang ditetapkan. Pengumpulan laporan kinerja memiliki batas waktu maksimal pada tanggal 10 disetiap bulan. Tunjangan kinerja diberikan setiap bulan. tunjangan kinerja didistribusikan melalui rekening pribadi masing – masing pegawai. Tunjangan kinerja sudah diatur dalam peraturan Presiden.

Berdasarkan data – data diatas bisa ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian

antara teori dengan lapangan. Dari uraian diatas dapat dilihat, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja pegawai sesuai dengan ketetapan pemerintah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan tunjangan kinerja berdasarkan standarisasi jabatan dan grade. Tunjangan kinerja juga dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja pegawai. Dalam menerapkan hal tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik membayarkan tunjangan kinerja setelah pegawai melaksanakan kewajibannya. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menggunakan rekap absensi kehadiran sebagai penentuan besaran tunjangan kinerja.

c) Cuti

Cuti merupakan hak pegawai yang harus diberikan. Cuti adalah keadaan izin dari seorang pegawai untuk tidak melakukan pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Setiap perusahaan atau instansi harus ememberikan hak cuti kepada pegawai. Ketentuan cuti pegawai ASN – PNS telah diatur dalam peraturan badan kepegawaian negara No. 24 Tahun 2017. Setiap pegawai berhak menerima hak cutinya masing – masing. Ssetiap instansi harus memberikan hak cuti sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik telah memberikan hak cuti

kepada pegawai sebagai bentuk kompensasi. Hak cuti diberikan hanya kepada baik Pegawai Negeri Sipil saja. Sedangkan, apabila pegawai honorer ingin mengajukan libur, maka Ia harus melakukan perizinan terlebih dahulu kepada atasan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan beberapa hak cuti kepada PNS, seperti cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit dan cuti diluar tanggungan negara. Gaji pokok tidak akan berkurang, walaupun pegawai mengambil hak cutinya atau mengajukan perizinan libur. Namun, pegawai tetap tidak akan memperoleh gaji pokok, apabila Ia telah mengambil cuti diluar tanggungan negara. Hak cuti ini telah diatur dalam Undang – Undang.

Berdasarkan data – data disimpulkan, bahwa data tersebut menghasilkan kesesuaian antara teori dengan lapangan. Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik sudah memberikan hak cuti kepada pegawai sesuai dengan Undang – Undang. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik juga sudah memberikan hak cuti tersebut kepada pegawai tetap. Sedangkan, pada pegawai honorer diberikan perizinan libur oleh Kantor Kemenag Gresik. Setiap jenis cuti memiliki ketentuannya masing – masing.

d) Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya adalah salah satu hak kompensasi pegawai. Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 4 Tahun

1994 menjelaskan, bahwa THR harus diberikan pada pegawai berstatus apapun dengan masa kerja lebih dari 3 bulan. THR ini hanya diberikan 1 kali dalam setahun. THR didasarkan pada gaji pokok dan tunjangan pegawai. Jumlah THR juga dapat diberikan sama dengan besaran gaji pokok yang diterima. THR dibayarkan paling lambat 7 hari sebelum Hari Raya.<sup>109</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan Tunjangan Hari Raya sesuai dengan peraturan pemerintah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan THR satu kali gaji dalam setahun. Pemberian THR diterapkan sebelum tahun 2021. Pada tahun 2021, pemerintah membuat regulasi baru terkait Tunjangan Hari Raya bagi pegawai ASN. Regulasi tersebut memuat keputusan pemerintah, yaitu dihapuskannya THR dan THR diubah menjadi gaji ke – 13 pada tahun 2022 nanti. Sehingga, pada tahun 2021 ini pegawai sementara tidak menerima THR. Perubahan regulasi tersebut dikarenakan adanya pandemi covid-19. Jadi, THR akan diberikan berupa gaji ke -13 pada tahun 2022 mendatang. Besaran THR disesuaikan dengan besaran gaji pokok. Pada tahun 2022 nanti, pegawai akan menerima THR lagi sesuai gaji pokoknya masing – masing.

---

<sup>109</sup> Indra Yana (Redaksi RAS), “Hak dan Kewajiban Karyawan”, (Jakarta : Raih Asa Sukses, 2010), Hal 125 – 126

Berdasarkan data – data tersebut disimpulkan, bahwa data tersebut menghasilkan kesesuaian antara teori dengan data lapangan. Dari uraian diatas, menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan THR sesuai dengan aturan pemerintah. THR tersebut diberikan setiap tahun sebelum hari raya. Besaran THR disesuaikan dengan gaji pokok yang diterima oleh pegawai. Namun berdasarkan perubahan regulasi pemerintah, THR akan diubah menjadi gaji ke – 13 pada tahun 2022 mendatang. Jadi, THR berubah nama menjadi gaji ke – 13.

## 2) Dasar Sistem Kompensasi Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Pada dasarnya, secara teori sistem kompensasi Pegawai Negeri Sipil memiliki dasar hukumnya sendiri. Setiap instansi pemerintah memberikan kompensasi berdasar pada peraturan pemerintah. Dasar hukum tersebut mengatur tentang dua hal, yakni pokok – pokok kepegawaian dan gaji pegawai negeri sipil. Sistem penggajian pegawai negeri sipil digolongkan kedalam dua macam, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal merupakan sistem kompensasi yang diberikan berdasarkan persamaan pangkat tanpa memperhatikan beban kerja yang berbeda. Sedangkan, sistem skala ganda merupakan sistem kompensasi Pegawai Negeri Sipil bukan hanya berdasar pada pangkat tetapi

juga berdasar dengan prestasi kerja, sifat pekerjaan dan tanggung jawabnya.<sup>110</sup>

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan sistem kompensasi berdasarkan Undang – Undang dan Peraturan Pemerintah. Ketentuan pemberian kompensasi bagi Pegawai Negeri Sipil sudah diatur oleh pemerintah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik hanya melaksanakan keputusan pemerintah. Sistem kompensasi Pegawai Negeri Sipil sudah diatur dalam Undang – Undang No. 05 Tahun 2014. Undang undang tersebut mengatur tentang hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN). Sedangkan, peraturan gaji pegawai negeri sipil ditetapkan berdasarkan PP No. 22 Tahun 2013.

Data – data tersebut menunjukkan, bahwa adanya kesesuaian antara teori dengan lapangan. Dilihat dari uraian data diatas ditemukan, bahwa sistem pemberian kompensasi merupakan sistem yang mengatur tentang pemberian kompensasi. Setiap instansi pemerintah memiliki dasar hukum kompensasi yang sama. Dasar hukum sistem kompensasi adalah peraturan pemerintah. Sehingga, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan sistem kompensasi berdasarkan keputusan pemerintah yang dikeluarkan melalui Undang – Undang dan peraturan pemerintah.

### 3) Sistem Kompensasi

---

<sup>110</sup> <https://www.sdm.kemenkeu.go.id/manajemen.cfm?id=2>

Dijelaskan terkait teori sistem pemberian kompensasi, bahwa sistem pemberian kompensasi memuat cara pemberian kompensasi. Sistem kompensasi harus sesuai dengan indikator, agar sistem kompensasi tersebut dapat dikatakan baik. Salah satu indikator sistem kompensasi adalah memberikan motivasi kerja kepada pegawai.<sup>111</sup> Pemberian kompensasi harus diatur, agar sistem kompensasi yang baik tercipta. Sistem kompensasi ini memiliki tiga kategori, yaitu sistem prestasi, sistem waktu dan sistem hasil.<sup>112</sup> Setiap sistem kompensasi sudah memiliki ketentuannya masing – masing. Setiap instansi atau perusahaan pasti sudah memiliki sistem kompensasinya masing – masing.

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menggunakan sistem waktu dalam memberikan kompensasi kepada pegawai. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi berdasarkan pada lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan. Kompensasi diberikan kepada pegawai disetiap bulannya. Kompensasi disalurkan kepada pegawai melalui sistem elektronik. Sistem elektronik tersebut berupa bank atau rekening pribadi pegawai. Dalam hal ini, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menggunakan proses akrual.

---

<sup>111</sup> Siti Mujanaf, Manajemen Kompensasi, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), hal 11

<sup>112</sup> Siti Mujanaf, Manajemen Kompensasi, (Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2019), hal 10

Berdasarkan data – data disimpulkan, bahwa adanya kesesuaian teori dengan lapangan. Dilihat dari hasil uraian data diatas, ditemukan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan sistem waktu dalam pemberian kompensasi. Kompensasi diberikan setiap awal bulan kepada pegawai. Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki dua golongan pegawai ASN, yaitu Pegawai Negeri Sipil dan PPPK (pegawai tidak tetap). Gaji PNS dibayarkan sekitar tanggal 1 hingga 5 disetiap bulan. Gaji pegawai honorer dibayarkan pada tanggal 1 disetiap bulannya. Sedangkan, tunjangan dibayarkan pada waktu tertentu dinya. setiap bulan Kompensasi tersebut dibayarkan dengan sistem elektronik. Sistem elektronik tersebut melalui transfer ke rekening pribadi pegawai.

b. Proses Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Proses pemberian kompensasi merupakan suatu sistem yang mengatur proses – proses dalam memberikan balas jasa kepada pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang dibebankan. Kompensasi harus memiliki proses. Hal tersebut digunakan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai kinerja yang maksimal. Setiap organisasi memiliki proses pemberian kompensasi yang berbeda – beda. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki proses pemberian kompensasi sendiri. Instansi harus menentukan kompensasi dengan seadil dan secermat mungkin. Dalam menetapkan proses pemberian kompensasi, terdapat dua metode yang cukup baik dalam menetapkan kompensasi, yaitu melakukan

perhitungan waktu dan jumlah produksi. Kompensasi harus diberikan berdasarkan dengan perhitungan waktu bekerja. Sedangkan, jumlah produksi yang dimaksud adalah kompensasi diberikan berdasarkan pada kinerja yang baik. Proses pemberian kompensasi dilakukan dengan dua langkah, yaitu analisis jabatan dan evaluasi jabatan. *Pertama*, analisis jabatan dilakukan dengan memberikan kompensasi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan. Kedua, evaluasi jabatan ini digunakan untuk menentukan kompensasi dengan cara membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain.<sup>113</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki proses pemberian kompensasi sebagai berikut :

1) Pencairan Gaji

*Pertama*, Kepala Sub Bagian Keuangan menerima data dari Sub Bagian Kepegawaian. Data – data tersebut adalah SK kenaikan pangkat, SK pemberhentian jabatan, SK pemindahan, SK kenaikan gaji berkala, SK pensiun dan SK – SK lainnya yang mendasari pengurangan atau kenaikan pembayaran gaji.

*Kedua*, Kasubbag Keuangan mendisposisi dokumen dari sub bagian kepegawaian. Kemudian dokumen tersebut dialihkan kepada bagian PDG (pembuat daftar gaji) untuk memproses penyusunan gaji.

*Ketiga*, PDG membuat daftar pengajuan perubahan gaji sesuai dengan surat keputusan yang

---

<sup>113</sup> Evi Puspita Sari, Urgensi Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, “*Skripsi*”, (Medan : UIN Sumatera Utara, 2020), hal 26

mengakibatkan adanya kenaikan atau pengurangan gaji.

*Ketiga*, PDG mengirim daftar pengajuan gaji ke Doklahta BKD Provinsi untuk dicetak.

*Keempat*, PDG mengambil daftar gaji dan BPJS yang sudah diberikan ke bagian Doklahta BKD Provinsi. Kemudian, PDG meneliti daftar gaji yang telah diajukan ke BKD.

*Kelima*, petugas memproses pembuatan daftar pengajuan permintaan pembayaran gaji.

*Keenam*, PDG ini membuat jumlah permintaan uang yang sesuai dengan daftar gaji dan diteruskan ke Kasubbag Keuangan untuk diteliti.

*Keenam*, Kasubbag keuangan meneruskan ke pengguna anggaran untuk menandatangani surat perintah membayar (SPM).

*Ketujuh*, proses penerbitan SP2D Surat Perintah Pencairan Dana.

*Kedelapan*, bendahara keuangan meminta cek yang sudah di tandatangani oleh pengguna anggaran.

*Kesembilan*, bendahara mengirimkan daftar gaji secara online ke Bank yang sudah diamanahi.

*Kesepuluh*, gaji tersebut sudah bisa didistribusikan dan diterima oleh pegawai setiap awal bulan.

## 2) Membuat Laporan Kinerja

Pegawai diwajibkan untuk membuat laporan kinerja. Laporan kinerja harus disetujui oleh Kepala Kantor. Laporan kinerja ini dikumpulkan sebelum menerima tunjangan kinerja. Laporan kinerja ini memuat tentang rekap laporan bulanan dan dokumen pelaksanaan tugas pegawai setiap bulan. Laporan kinerja dihitung berdasarkan kelengkapan bukti dokumen yang disampaikan.

Laporan kinerja merupakan bukti pelaksanaan kerja. Laporan kinerja ini dikumpulkan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan.

3) Menentukan Grade

Grade pegawai negeri sipil (PNS) sudah diatur oleh pemerintah. Penentuan grade digunakan dalam pemberian gaji pokok dan tunjangan kinerja. Dalam pemberian gaji pokok, grade diartikan dalam golongan. Dalam pemberian tunjangan kinerja, grade diartikan sebagai kelas jabatan. Penempatan kelas jabatan PNS ini disesuaikan dengan jabatan yang diembannya.

4) Rekap Absensi Kehadiran

Dalam peraturan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik disebutkan, bahwa jam kerja dimulai pada pukul 07.30 – 16.00 pada hari Senin hingga Kamis. Sedangkan, pada hari Jum'at dimulai pukul 07.30 – 16.30. Apabila pegawai tidak memenuhi jam kerja tersebut, maka pegawai akan mendapatkan sanksi pengurangan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerjanya bisa berkurang hanya sekitar 1% hingga 2% . Tetapi, gaji pokoknya tetap diberikan.

Berdasarkan data – data tersebut disimpulkan, bahwa data tersebut menghasilkan kesesuaian antara teori dengan data lapangan.

## 2. Perspektif Islam

Perspektif Islam memuat pembahasan mengenai perspektif keislaman yang berkaitan dengan temuan peneliti di lapangan. Peneliti melakukan integrasi keilmuan. Integrasi keilmuan tersebut dilakukan dengan memberikan cara pandang keislaman dengan hasil penelitian di lapangan. Adapun pembahasan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Bentuk – Bentuk Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Kantor Kemenag Gresik menerapkan sistem kompensasi yang berbeda dengan sistem pemberian kompensasi di perusahaan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki dasar hukum kompensasi sendiri. Dasar hukum kompensasi ini memuat tentang hak dan kewajiban pegawai ASN. Dasar hukum kompensasi tersebut didasarkan kepada Undang – Undang. Undang – Undang tersebut memberikan jaminan kesejahteraan bagi pegawai ASN Kantor Kemenag Kabupaten Gresik. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik harus memberikan kompensasi sesuai dengan Perundang – undangan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi karena mengikuti peraturan pemerintah. Mengikuti dan mendengar seruan pemerintah merupakan kewajiban bagi orang yang berada dalam kekuasaannya. Hal tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam surat an – nisa’ ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ  
تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن  
أَلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ  
ذَلِكَ

ء خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Wahai, orang – orang yang beriman!  
Taatilah Allah dan taatilah Rasul  
(Muhammad) dan Ulil Amri (pemegang  
kekuasaan) diantara kamu. Kemudian, jika  
kamu berbeda pendapat tentang sesuatu,  
maka kembalikanlah kepada Allah (Al –

*Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”<sup>114</sup>*

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa, Allah SWT memerintahkan seorang hambanya untuk menjalankan amanah sebagai pemegang kekuasaan. Artinya, seorang pemegang kekuasaan harus menjalankan kewajibannya dengan sebaik – baiknya. Segala hal harus memiliki ketetapan hukum yang adil. Seorang pemegang kekuasaan harus sepenuhnya menjalankan amanah. Dan seorang hamba harus mentaati apa yang sudah menjadi ketetapan hukum.

Selain itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi berdasarkan standart yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi didasarkan pada tingkatan pegawai, seperti jabatan, pendidikan dan masa kerja. Kompensasi dibayarkan setiap bulan. Kompensasi juga diberikan sesuai dengan beban kerja setiap pegawai. Sehingga, setiap pegawai memperoleh besar kompensasi yang berbeda – beda dan tidak dirugikan. Hal tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam surat Al – Ahqaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan”<sup>115</sup>*

---

<sup>114</sup> Al – Qur'an, An - Nisa' : 59

<sup>115</sup> Al – Qur'an Al – Ahqaf : 19

Ayat tersebut menjelaskan, bahwa Allah SWT memerintahkan setiap perusahaan untuk memuliakan pegawainya, agar hal tersebut dapat menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Allah memerintahkan untuk memberikan imbalan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan hambanya. Imbalan juga harus diberikan sesuai dengan porsi atau takarannya masing – masing. Sehingga, mereka yang bekerja tidak merasa terugikan.

Adapun Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan bentuk – bentuk kompensasi, berupa gaji, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, cuti dan lain – lain. Setiap pegawai menerima kompensasi dengan besaran yang tetap disetiap bulannya. Kompensasi merupakan hak pegawai yang wajib diberikan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi setelah pegawai melaksanakan kewajibannya. Hal tersebut selaras dengan firman Allah dalam surat Al – Baqarah ayat 233 :

وَالْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَادَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُنِيَمَ الرِّضَاعَةَ ۗ وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ ۚ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَا تُضَارَّ وَالِدَةٌ بِوَلَدِهَا وَلَا مَوْلُودٌ لَهُ بِوَالِدِهِ وَعَلَى الْوَارِثِ مِثْلُ ذَلِكَ ۗ فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا ۗ وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تُسَنِّرُوا أَوْلَادَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مَا أَنْتُمْ بِالْمَعْرُوفِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

*“Dan ibu – ibu hendaklah menyusui anaknya selama dua tahun penuh, bagi yang ingin menyusui secara sempurna. Dan kewajiban ayah menanggung nafkah dan pakaian mereka dengan cara yang patut. Seseorang tidak dibebani lebih dari kesanggupannya.*

*Janganlah seorang Ibu menderita karena anaknya dan jangan pula seorang ayah (menderita) karena anaknya. Ahli waris pun (berkewajiban) seperti itu pula. Apabila keduanya ingin menyepih dengan persetujuan dan permusyawaratan antara keduanya, maka tidak akan ada dosa atas keduanya. Dan jika kamu ingin menyusukan anakmu kepada orang lain, maka tidak ada dosa bagimu memberikan pembayaran dengan cara yang patut. Bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan”<sup>116</sup>*

Ayat tersebut menjelaskan, bahwa pemberi kerja harus memberikan hak pekerja berdasarkan apa yang sudah dikerjakan dan disepakatinya. Allah memerintahkan pemberi kerja untuk menghargai apa yang sudah mereka kerjakan. Apabila pemberi kerja tidak membayarkan hak pekerja dengan cara yang patut dan sepatasnya, maka pemberi kerja akan mendapatkan dosa yang besar akibat memakan hak pekerjanya. Pemberi kerja tidak diperbolehkan curang dalam membayarkan hak pekerja, agar hal tersebut tidak merugikan salah satu pihak.

Dengan demikian sistem pemberian kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik merupakan bentuk ikhtiar dalam memberikan penghargaan kepada pegawai atas apa yang sudah mereka kerjakan serta keta’atan atas peraturan atau perintah yang sudah dibuat *‘ulul amri* dengan tujuan yang baik, yaitu demi mensejahterakan hidup pegawai dan memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>116</sup> Al – Qur’an, Al – Baqarah : 233

b. Proses Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik sudah menerapkan kompensasi berdasarkan proses yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Proses pemberian kompensasi dilakukan dengan cara yang teliti dan transparan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi yang sesuai dengan asas adil dan asas layak wajar. *Pertama*, asas adil yang dimaksud adalah kompensasi diberikan berdasarkan standart pemberian yang telah ditetapkan. Setiap pegawai tidak harus memperoleh besaran kompensasi yang sama, tetapi setiap pegawai harus memperoleh kompensasi berdasarkan kompetensinya. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan kompensasi sudah berdasar pada asas layak, seperti setiap pegawai memperoleh kompensasi berdasarkan jabatan, pendidikan dan masa kerjanya masing – masing. *Kedua*, asas layak wajar yang dimaksud adalah kompensasi harus diberikan sesuai dengan kebutuhan hidup pegawai.

Pemberian kompensasi harus didasarkan pada ketentuan yang berlaku. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik sudah memberikan kompensasi sesuai dengan asas layak wajar, yaitu kompensasi pegawai diberikan berdasarkan undang undang, peraturan pemerintah dan peraturan presiden yang sudah ada. Oleh karena itu, kompensasi harus diterapkan secara efektif berdasarkan asas kompensasi. Kompensasi yang diberikan dengan memenuhi asas layak dan wajar dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai . Hal tersebut selaras dengan hadits riwayat Ibnu Majah :

## أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

*Dari Abdillah bin Umar, Rasulullah SAW bersabda “Berikanlah upah orang upahan sebelum kering keringatnya” (HR. Ibnu Majah)<sup>117</sup>*

Ayat tersebut, mengungkapkan bahwa Islam mengajarkan kepada para pemberi kerja untuk memberikan upah setelah pekerja menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kesepakatan. Islam juga mengajarkan, bahwa umat muslim harus terlebih dahulu menyelesaikan kewajibannya daripada haknya. Hal tersebut dikarenakan setiap hak dibarengi dengan kewajiban. Sedangkan, para pemberi kerja tidak diperbolehkan untuk berbuat dzolim kepada pekerjanya. Perbuatan dzolim yang dimaksud adalah memakan yang bukan menjadi hak nya. Hal tersebut merupakan perbuatan yang mendatangkan dosa besar.

Pemberian kompensasi juga harus dapat memenuhi asas layak wajar. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan harus bisa memenuhi kebutuhan pekerjanya. Salah satu contoh penerapan asas layak wajar adalah batas upah minimum pemerintah dan ketentuan yang berlaku. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik menerapkan asas layak wajar dalam pemberian kompensasi dengan berdasar pada peraturan pemerintah. Allah SWT berfirman dalam surat Asy – Syua’ra ayat 183 :

c. **وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ**  
*“Dan janganlah kamu merugikan sesama manusia dengan mengurangi hak – haknya yang diperoleh dan janganlah membuat kerusakan di Bumi”<sup>118</sup>*

---

<sup>117</sup> Hadits Riwayat Ibnu Majah, Shahih

<sup>118</sup> Al – Qur’an, Asy – Syu’ara Ayat 183

Ayat tersebut menjelaskan, bahwa seorang hamba tidak boleh merugikan orang lain. Pernyataan tersebut dilakukan untuk mengurangi hak yang sudah semestinya diperoleh oleh orang lain. Seseorang tidak diperbolehkan untuk membayarkan hak yang berbeda dari hak yang diperoleh sebelumnya. Sehingga, kedua belah pihak tidak merasa dirugikan sama sekali. Perbuatan dzolim tidak dibenarkan dalam Islam.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan diambil dari pembahasan hasil penelitian, seperti dibawah ini :

##### **1. Bentuk - Bentuk Kompensasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

Pegawai ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki dua golongan, yaitu Pegawai Negeri Sipil dan pegawai honorer. Adapun bentuk – bentuk kompensasi pegawai negeri sipil dan pegawai honorer adalah sebagai berikut :

##### **a. Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

Ketentuan kompensasi pegawai negeri sipil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik diatur oleh undang – undang dan peraturan pemerintah. Undang - undang No. 05 Tahun 2014 mengatur tentang hak dan kewajiban aparatur sipil negara. Sedangkan, peraturan pemerintah (PP) No. 22 Tahun 2013 mengatur tentang peraturan gaji pegawai negeri sipil. Sistem kompensasi PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik adalah sistem waktu. Dimana, kompensasi diberikan sesuai standart waktu. Standart waktu yang digunakan adalah setiap bulan. Kompensasi tersebut didistribusikan kepada pegawai melalui rekening pribadi masing – masing.

Bentuk kompensasi finansial yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik berupa gaji pokok. Sedangkan, bentuk kompensasi nonfinansial yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik berupa tunjangan kinerja, cuti dan tunjangan hari raya (THR). *Pertama*, gaji diberikan berdasarkan standart yang ditetapkan, yaitu

grade atau jabatan, pendidikan dan masa kerja. Gaji diberikan setiap awal bulan melalui rekening pegawai. *Kedua*, tunjangan kinerja diberikan berdasarkan grade atau jabatan yang dimiliki pegawai. Tunjangan kinerja diberikan setelah pegawai melaksanakan kewajibannya menyetorkan laporan kinerja di setiap bulan. Tunjangan kinerja dipengaruhi oleh rekap absensi kehadiran pegawai di setiap bulannya. *Ketiga*, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik memberikan beberapa cuti, seperti cuti hamil, cuti diluar tanggungan negara, cuti sakit dan lain – lain. *Keempat*, THR diberikan kepada pegawai PNS oleh Kantor Kemenag Gresik di setiap tahunnya sebelum hari raya. Namun, THR tidak diberikan semenjak adanya masa pandemi sejak 2019 dan 2020 lalu. THR akan diberikan kembali pada tahun 2022. THR ini dinamakan gaji ke tiga belas.

b. Pegawai Honorer Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Ketentuan gaji pegawai honorer (Non – PNS) didasarkan pada surat keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Bentuk kompensasi finansial yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik berupa gaji pokok dan gaji ke – 13 saja. Kompensasi berupa gaji pokok diberikan setiap awal bulan melalui rekening pribadi masing – masing. Pegawai honorer menerima gaji sebesar 2 juta disetiap bulannya. Pegawai honorer tidak mendapatkan tunjangan kinerja. hal tersebut dikarenakan tunjangan kinerja hanya diberikan kepada pegawai ASN – PNS. Pegawai honorer mendapatkan gaji ke – 13 setiap tahunnya. Pegawai honorer tidak mendapatkan THR, karena pemberian THR diganti dengan gaji ke – 13. Pegawai honorer

tidak mendapatkan cuti. Apabila pegawai honorer menginginkan cuti, maka Ia harus mengajukan perizinan libur terlebih dahulu kepada atasan.

2. Proses Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik melakukan proses pemberian kompensasi dengan beberapa tahapan. *Pertama*, Kepala Sub Bagian Keuangan menerima data dari Sub Bagian Kepegawaian. Data – data tersebut adalah SK kenaikan pangkat, SK pemberhentian jabatan, SK pemindahan, SK kenaikan gaji berkala, SK pensiun dan SK – SK lainnya yang mendasari pengurangan atau kenaikan pembayaran gaji. *Kedua*, Kasubbag Keuangan mendisposisi dokumen dari sub bagian kepegawaian. Kemudian dokumen tersebut dialihkan kepada bagian PDG (pembuat daftar gaji) untuk memproses penyusunan gaji. *Ketiga*, PDG membuat daftar pengajuan perubahan gaji sesuai dengan surat keputusan yang mengakibatkan adanya kenaikan atau pengurangan gaji. *Keempat*, PDG mengirim daftar pengajuan gaji ke Doklahta BKD Provinsi untuk dicetak. *Kelima*, PDG mengambil daftar gaji dan BPJS yang sudah diberikan ke bagian Doklahta BKD Provinsi. Kemudian, PDG meneliti daftar gaji yang telah diajukan ke BKD.

*Keenam*, petugas memproses pembuatan daftar pengajuan permintaan pembayaran gaji. *Keenam*, PDG ini membuat jumlah permintaan uang yang sesuai dengan daftar gaji dan diteruskan ke Kasubbag Keuangan untuk diteliti. *Ketujuh*, Kasubbag keuangan meneruskan ke pengguna anggaran untuk menandatangani surat perintah membayar (SPM). *Kedelapan*, proses penerbitan SP2D Surat Perintah Pencairan Dana. *Kesembilan*, bendahara keuangan meminta cek yang sudah di tandatangani oleh

pengguna anggaran. *Kesepuluh*, bendahara mengirimkan daftar gaji secara online ke Bank yang sudah diamanahi. Gaji tersebut sudah bisa didistribusikan dan diterima oleh pegawai setiap awal bulan.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Menurut hasil penelitian dan fakta yang ada di Lapangan, peneliti mempunyai rekomendasi kepada objek penelitian, seperti dibawah ini :

1. Sebaiknya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik harus lebih memperhatikan keaktifan Website Kantor. Keaktifan Website Kantor sangatlah berguna dan dibutuhkan oleh masyarakat terutama di masa pandemi sekarang yang notabennya serba online. Selain itu, keaktifan Website Kantor dapat mempermudah masyarakat dalam mencari informasi mengenai pelayanan publik. Keaktifan Website Kantor juga dapat mempermudah mahasiswa perguruan tinggi dalam mencari informasi.
2. Sebaiknya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik lebih memperhatikan lagi terkait kompensasi yang diterima oleh pegawai honorer. Berdasarkan observasi, peneliti melihat adanya pegawai honorer yang merasa terbebani oleh padatnya beban kerja yang kurang sesuai dengan gaji yang didapatkan. Oleh karena itu, kompensasi yang diterima oleh pegawai honorer harus ditinjau lagi, seperti menaikkan gaji pegawai honorer atau pemberian bonus dan lain – lain.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari, bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan. Meskipun, peneliti sudah melakukan penelitian sesuai prosedur ilmiah. Adapaun keterbatasan ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan melalui metode kualitatif. Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data

primer didapatkan dari hasil wawancara secara mendalam. Penelitian ini mempunyai keterbatasan, yaitu subjektivitas pada diri peneliti. Peneliti masih sangat bergantung pada interpretasi penelitian. Interpretasi penelitian tersirat dalam hasil wawancara. Sehingga, kecenderungan bias kerap terjadi. Penelitian ini menggunakan tahap triangulasi data dan perpanjangan penelitian untuk mengurangi adanya bias.

2. Peneliti mengalami kendala dalam melakukan wawancara kembali pada bulan Desember. Peneliti tidak dapat menemui tiga narasumber, yaitu Kepala subbagian tata usaha, staff kepegawaian dan salah satu pegawai. Hal tersebut dikarenakan ketiga narasumber tersebut sibuk dan banyak kegiatan visitasi yang dilakukan di luar Kantor pada bulan Desember. Sehingga, peneliti terpaksa untuk melakukan wawancara via chat whatsapp.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A Leon. Abdurrozaq Hasibuan dkk. (2020). Human Capital Management. Medan : Yayasan Kita Menulis
- Adhi, Leon. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti Muntjul Klaten Jawa Tengah. *Skripsi*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma
- Amirullah, Nashiruddin Muhammad. (2015). Efektivitas Penempatan Kerja dan Rotasi Karyawan Terhadap Kinerja di BPRS Jabal Nur Surabaya. *Skripsi*. Surabaya : UIN Sunan Ampel
- Ariani, Misna dkk. (2021). Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid – 19 : Study Pada PT. Mulia Jaya Mandiri Balikpapan. *Jurnal Geo Ekonomi*. Vol 12, No. 02, hal 233
- Arikunto, Suharsimi. (1991). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rieneka Cipta
- Buku Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik
- Ertanto, Dwi Yayan dan Suharmono. Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Esteem Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Kabupaten Grobogan). *Jurnal Paradigma*. Vol 12, No. 1, hal 6
- Fattah, Husein (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta
- Fauzi, Akhmad dkk. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya : Airlangga University Press
- Fauzi, Muhammad. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Skripsi.  
Surabaya : UIN Sunan Ampel

Fitriah Lailatul, Nurul Jannah. (2020) Penerapan Work From Home dan Work From Office Dengan Absensi Online Sebagai Implikasi E – Government Di Masa New Normal. *Journal Civil Service*. Vol 14, No. 1, hal 73

Ganing, Astuti. Pengangkatan Tenaga Honorer Kategori II Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Gowa. Skripsi. Makassar : Universitas Muhammadiyah Makassar

Ghani A, Taufiq dkk. (2021). Teknologi Informasi Dalam Transformasi dan Adaptasi Perpustakaan Di Masa Pandemi. Banda Aceh : Syi'ah Kuala University Press

Hadits Riwayat Ibnu Majah

Herdyanti, Ismi. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan. Diambil dari <https://herdyantismi.wordpress.com/2013/11/20/hubungan-kompensasi-dengan-kinerja-karyawan/>

<https://kominfo.go.id/content/detail/3747/besaran-tunjangan-kinerja-pegawai-harus-penuhi-tiga-unsur/Q/berita-satker>

<https://www.sdm.kemenkeu.go.id/manajemen.cfm?id=2>

Husen, Imam. (2018). Kompensasi Karyawan di Biro Travel Haji dan Umroh Al – Madinah ACI Surabaya. *Skripsi*. Surabaya : UIN Sunan Ampel

Indrasari, Meithiana dkk. *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Surabaya : UNITOMO Press

- Kenelak, Dinus dkk. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica Di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrais Bisnis*. Hal 8 – 9
- Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama
- Khomsatun, Siti. (2011). Model Penentuan Kompensasi Karyawan di Pizza Hut Royal Plaza Surabaya. *Skripsi*. Surabaya : UIN Sunan Ampel
- Kurniawati, Endah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan : PT. Nasya Expanding Management (Penerbit NEM – Anggota IKAPI)
- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Deepublish Group CV. Penerbitan Budi Utama
- Mamik. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Jawa
- Manfaat Penelitian Bagi Peneliti, Masyarakat dan Contohnya*. (2018). Diambil kembali dari <https://muamala.net/manfaat-penelitian-bagi-peneliti/>
- Manurung, Nuriadi. (2017). Sistem Pendukung Keputusan Pemberian Bonus Karyawan Menggunakan Metode AHP. *Jurnal Teknologi Informasi*. Vol 1, No. 1, hal 48 – 49
- Mardalis. (1995). *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : Bumi Aksara

- Maulidah, Ishmah. Implementasi Kebijakan Work From Home (WFH) Pada Masa Pandemi Covid – 19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumenep. Skripsi. Surabaya : UIN Sunan Ampel
- Mujanaf, Siti. (2019). *Manajemen Kompensasi*. Surabaya : CV. Putra Media Nusantara
- Mungkasa, Oswar. (2020). Bekerja Dari Rumah (Working From Home/WFH) : Menuju Tatanan Baru Era Pandemi Covid – 19. *The Indonesia Journal Development Planning*. Vol IV, No.2, hal 127
- Ni;ariza, Nur Khoirun. (2017). Analisis Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha). *Skripsi*. Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim
- Nursadi, Harsanto. (2018). *Hukum Administrasi Negara Sektor*. Depok : Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia
- Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2005
- Rachmad, Zul dkk. Pengaruh Pandemi Covid – 19 Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan di PT. Fajar Makassar Televisi. *Journal Of Management*. Vol 4, No.3
- Rahmati, Ita dkk. (2020). *Faktor Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Dinas Kabupaten Jombang)*. Jombang : Universitas KH. A. Wahab Hasbullah

- Redaksi RAS. (2010). Hak dan Kewajiban Karyawan. Jakarta : Raih Asa Sukses
- Riniwati, Harsuko.(2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM). Malang : Universitas Brawijaya Press
- Rudiyansari Novita, dkk. (2014). Sistem Kompensasi Pada PT. Bondi Syad Mulia. *Jurnal Agora*, Vol. 2, No. 1, Hal 1
- Samputri Indah, Sri Rahayu dkk. Analisis System Pemberian Kompensasi dan Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pada Bank BRI (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Makassar). *Skripsi*. Makassar : Universitas Hasanuddin
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : SIE YKPN
- Sinaga, Onita Sari dkk. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Medan : Yayasan Kita Menulis
- Subroto, Gatot. (2020). Pajak Pendanaan Peradaban Indonesia. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Sudaryo, Yoyo dkk. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Suryani, Ni Kadek dkk. (2020). Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Penelitian. Bali : Nilacakra
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group

Undang – Undang No. 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Utami Anindya, Fajria. Apa Itu WFO ?.  
[https://wartaekonomi.co.id/read318346/apa-itu-wfo?page=2&\\_ga=2.119642568.1171295895.1639593947-582664657.1602150399](https://wartaekonomi.co.id/read318346/apa-itu-wfo?page=2&_ga=2.119642568.1171295895.1639593947-582664657.1602150399)

WFH/WFO : Fenomena Baru Dalam Bekerja.  
<https://sman1klampoksch.id/wfh-who-fenomena-baru-dalam-bekerja>

Wikipedia Indonesia

Yustini, Tien dan Yuliza. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Analisis Kajian Di Masa Pandemi Covid – 19*. Malang : Literasi Nusantara Abadi

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