



**MANAJEMEN PENGAJIAN KARYAWAN DI BANK
SYARIAH MANDIRI**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi
Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah**

Disusun Oleh:

Nama: Ratna Herlindah

NPM: 2014570058

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
1440 H/2018 M**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul "**Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri**" yang disusun oleh **Ratna Herlindah**, Nomor Induk Mahasiswa: **2014570058** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah dietujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 18 Agustus 2018

Pembimbing,



Nurhidayat, S.Ag., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI


Skripsi yang berjudul : **Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri** disusun oleh: **Ratna Herlindah** Nomor Pokok Mahasiswa: **2014570058**.
Telah diujikan pada hari/tanggal: Sabtu/ 15 September 2018 telah diterima dan disahkan dalam sidang Skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,



Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.</u> Ketua		21 / 9 2018
<u>Drs. Tajudin, MA.</u> Sekretaris		20 / 9 2018
<u>Nurhidayat, S. Ag., M.M.</u> Dosen Pembimbing		21 / 9 2018
<u>Dina Febriani, S.E., M.M.</u> Anggota Penguji I		20 / 9 2018
<u>Drs. Fakhrurazi, MA.</u> Anggota Penguji II		20-9-18

LEMBAR PERNYATAAN (ORSINALITAS)

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratna Herlindah

NPM : 2014570058

Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah

Fakultas : Fakultas Agama Islam

Judul Skripsi : Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi berjudul di atas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang menjadi sumber tujuan rujukan. Apabila ternyata dikemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammdiyah Jakarta ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 18 Agustus 2018
Yang Menyatakan,



Ratna Herlindah

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Skripsi 26 Agustus 2018

Ratna Herlindah

2014570058

MANAJEMEN PENGGAJIAN KARYAWAN DI BANK SYARIAH MANDIRI

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul Manajemen Penggajian Karyawan ini bertujuan untuk mengkaji manajemen penggajian perusahaan secara akademik. Bagaimana manajemen penggajian di Bank Syariah Mandiri dan memakai aturan apa untuk menggaji karyawan. Penggajian selalu menjadi topik hangat bagi para karyawan dalam proses bekerja di perusahaan. Tidak ada karyawan, maka perusahaan tidak akan bisa berjalan. Perusahaan yang baik, akan memanfaatkan tenaga kerja karyawan sebaik mungkin, mempertahankan, memotivasi karyawan agar mempunyai kualitas tinggi dan diberi gaji yang sesuai dengan yang telah karyawan kerjakan untuk perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dimana sumber data diperoleh dari data primer yaitu berasal dari wawancara dengan pihak Bank Syariah Mandiri di bagian Human Capital Service. Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur-literatur kepustakaan buku-buku, artikel, website, dokumentasi dari Bank Syariah Mandiri, dan sumber lain yang mendukung penelitian ini.

Perusahaan pada dasarnya memiliki manajemen penggajian yang sama. Perusahaan mengacu pada peraturan dari pemerintah seperti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan, Peraturan Pemerintah Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah. Mengenai penggajian juga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan yang tertuang dalam aturan internal perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen, Penggajian Karyawan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum wr.wb.

Puji syukur saya ucapkan atas kehadiran Allah SWT. karena dengan rahmat dan karunia-Nya saya masih diberi kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda besar Nabi Muhammad SAW. yang telah membawa kita ke jalan yang telah dirahmati oleh Allah SWT.

Skripsi ini dengan judul “MANAJEMEN PENGGAJIAN KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI” Saya sebagai penulis dan penyusun skripsi menyadari bahwa sebagai manusia pasti ada kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini, walaupun demikian penulis telah berusaha menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik mungkin. oleh karena itu apabila terdapat kekurangan di dalam penulisan ini, maka penulis siap menerima saran dari pembaca. Dan semoga skripsi ini dapat memberi informasi dan dapat bermanfaat bagi pembaca.

Sebagai bentuk penghargaan yang tak terlukiskan akhirnya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Syaiful Bakhri, S.H., M.H., Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H., Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

3. Nurhidayat, S.Ag., M.M., Ketua Program Studi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Jakarta dan juga Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, meluangkan waktu dan pikiran dalam membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Segenap Dosen Fakultas Agama Islam dan Universitas Muhammadiyah Jakarta, atas ilmu yang diberikan kepada penulis, semoga ilmu ini dapat bermanfaat.
5. Segenap Pimpinan dan Staff perpustakaan Fakultas Agama Islam atas pelayanan dalam melengkapi literatur penelitian.
6. Kedua Orang Tua tersayang dan tercinta, Abdurahman dan Wiwi Raswini, yang telah memberikan motivasi, selalu mendo'akan saya dan selalu memberikan dukungan berupa moril dan materil sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar.
7. Adik-adik yang saya rindukan, Ines Almaida dan Nedi Sapaldo yang selalu menyemangati dan menghibur saya walau semua sedang mencari ilmu yang berada di Pondok Pesantren.
8. Segenap pegawai Bank Syariah Mandiri khususnya Fikri Hadi Susilo dan Bayu Aji Sukarno yang telah meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk membantu, memberi izin tempat dan juga memberi dukungan data untuk melakukan dan menyelesaikan skripsi ini.
9. M. Ilham Khoiri Musthofa yang selalu sabar membantu dan menyemangati saya dalam mengerjakan skripsi ini.

10. Sahabat- sahabat saya Retno Endriwati, Ravina Aprilia, Anisa Fitri, Ulfa Fauziah, Selvi Astuti, Shofi Shofwatun Nisa, M. Fauji Alzamzami, Rifdatul Adiba, Alfath Zuhdi Nugroho, Jauhari Ahmad Fathoni, Lika Syafaatul Waqidah, Epa Solina, Maharani Sari, Hesti Prihatini, Syiva Silfana, Rifki Fitriyanto, Syarifudin, Dahlia Gusnita, M. Mahatir, M. Rizki Fauji, Pipit Widyawati, Imelda Septiani yang selalu menyemangati dan mendukung saya. Teman-teman MPS C dan teman-teman Manajemen Perbankan Syariah angkatan 2014 yang sudah memberikan cerita.
11. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 18 Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN (ORSINALITAS)	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang masalah	1
B. Fokus dan Sub Fokus	8
C. Perumusan Masalah	9
D. Kegunaan Penelitian.....	9
E. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen.....	12
1. Pengertian Manajemen.....	12
2. Fungsi Manajemen	14
3. Tujuan Manajemen.....	18
B. Gaji.....	19
1. Pengertian Gaji.....	19
2. Tujuan Gaji.....	22
3. Langkah-langkah Penetapan Gaji	24
4. Penyusunan Skala Gaji.....	26
C. Karyawan	28
1. Pengertian Karyawan	28
2. Jenis-jenis Karyawan	29
D. Kerangka Berfikir.....	31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian	32
C. Latar Penelitian	32
D. Metode dan Prosedur Penelitian.....	33
E. Data dan Sumber Data	35
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	36
G. Teknis Analisa Data	37

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank.....	39
1. Profil Bank Syariah Mandiri	39
a. Sejarah Bank Syariah Mandiri	39
b. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan.....	42
c. Kegiatan Operasional Bank Syariah Mandiri	44
d. Produk-produk Bank Syariah Mandiri	44
e. Struktur Organisasi.....	49
B. Temuan Penelitian.....	51
1. Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri	51
2. Aturan Yang dipakai dalam Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri	58
a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.....	58
b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.	62
c. Peraturan Pemerintah Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah.	64

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	66
B. Saran.....	67

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Budaya Perusahaan	43
Gambar 2.1 Struktur Organisasi.....	49

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 Lembar Konsultasi Dosen Pembimbing
- Lampiran 3 Surat Permohonan Riset/Penelitian
- Lampiran 4 Surat Keterangan Riset/Penelitian
- Lampiran 5 Lembar Hasil Wawancara
- Lampiran 6 Dokumentasi Slip Gaji
- Lampiran 7 Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tenaga kerja sinonim dengan manusia dan merupakan faktor produksi yang amat penting. Bahkan kekayaan alam suatu negara tidak akan berguna jika tidak dimanfaatkan oleh manusianya. Memandang arti pentingnya dalam penciptaan kekayaan, Islam telah menaruh perhatian yang besar terhadap tenaga kerja. Al-Qur'an kitab suci Islam, mengajarkan prinsip mendasar mengenai tenaga kerja, ketika kitab suci itu menyatakan:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

“Dan bahwasannya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.” (QS. An-Najm [53]: 39).¹

Melalui ayat ini Allah SWT. berjanji akan memberi balasan sempurna kepada orang yang mau berusaha keras. Setiap usaha atau ikhtiar untuk memenuhi kebutuhan hidup hendaknya diawali dengan niat karena Allah SWT. semata. Setiap manusia akan mendapatkan sesuai hasil usahanya. Manusia harus bekerja keras agar hidup berkecukupan. Oleh karena itu dalam tenaga kerja ada hal yang paling sensitif untuk dibicarakan yaitu mengenai penggajian.

¹ Muhammad Sharif Chaudhry, *Sistem Ekonomi Islam Prinsip Dasar*, (Jakarta: PT Prenadamedia Group, 2016), h. 186.

Dalam praktek, penataan ulang kebijakan dan manajemen penggajian adalah mungkin untuk memperbaiki keadaan yang kurang baik. Artinya perusahaan baru mengambil tindakan perbaikan atau melakukan perubahan setelah dihadapkan pada masalah yang dirasa cukup besar dan mengganggu. Masalah yang mengganggu dalam bidang sumber daya manusia mungkin berbentuk ketidakpuasan karyawan terhadap kebijaksanaan dan manajemen penggajian yang diterapkan oleh perusahaan. Gejala atau indikatornya dapat dikenali dengan meneliti jenis keluhan, protes, pernyataan atau pertanyaan mereka, yang berbunyi biasanya seperti berikut: “Tidak adil, pekerjaan (tanggung jawab) saya lebih berat dari si A tapi mengapa golongan jabatan dan gajinya sama?” atau “Tidak adil, saya sudah bekerja dan mengabdikan pada perusahaan selama 20 tahun, tapi kenapa gaji saya sama dengan teman yang baru bekerja selama 10 tahun?”²

Bila keluhan-keluhan tersebut sering disampaikan oleh pekerja/karyawan atau disampaikan oleh mayoritas pekerja/karyawan, itu berarti ada perbaikan yang harus dilakukan oleh perusahaan. Jenis perbaikan yang harus dilakukan diindikasikan oleh jenis keluhan yang paling sering disampaikan dan kemudian harus diperkuat oleh hasil penelitian oleh pegawai/pejabat yang diberi tanggung jawab mengurus manajemen penggajian. Bila pernyataan atau keluhan seperti dicontohkan diatas sering terdengar dan terutama apabila ketidakpuasan tersebut sudah mulai dinyatakan dengan tindakan unjuk rasa, kemerosotan dalam moral

² Achmad S.Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006) h. 14

dan semangat kerja, dan hal-hal lain yang negatif, maka kekeliruan tersebut harus segera diperbaiki.³

Setiap kegiatan usaha pada umumnya mempunyai tujuan tertentu dalam menjalankan usahanya. Di era globalisasi ini perusahaan dituntut untuk lebih efisien, efektif dan ekonomis dalam menentukan besarnya biaya operasional perusahaan. Sumber daya manusia memiliki faktor penting dalam menjalankan aktivitas-aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia tersebut dapat diartikan sebagai karyawan dan tenaga kerja membantu tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan akan memiliki kesempatan yang baik untuk bertahan dan maju apabila memiliki tenaga kerja yang tepat dan berkompeten. Begitu juga sebaliknya, karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat bekerja untuk mencari nafkah. Sebagai imbalan kepada sumber daya tersebut, maka perusahaan menjanjikan suatu kontra-prestasi yang berupa gaji.

Gaji bagi pekerja atau karyawan adalah salah satu persoalan penting dalam ketenagakerjaan di Indonesia sampai sekarang, karena tujuan orang bekerja adalah untuk mendapatkan gaji yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dan juga merupakan faktor penting untuk menggaji karyawan dalam perusahaan untuk meningkatkan motivasi. Pemberian gaji dapat mencegah karyawan atau pekerja ke luar meninggalkan perusahaan, pemberian gaji dengan layak dan seimbang untuk jasa yang dikorbankan oleh para karyawan, dan mungkin sebanding pula dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan luar lainnya untuk jenis pekerjaan yang sama.

³ Ibid h. 15

Gaji mempunyai arti penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya gaji mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat pendapatan karyawan akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya. Akibatnya, apabila karyawan memandang gaji yang mereka terima tidak memadai, maka prestasi kerja, semangat, dan motivasi mereka bisa turun.⁴ Karyawan akan merasa puas apabila besarnya gaji yang diterimanya sesuai dengan keahlian dan jabatannya. Sehingga karyawan akan terdorong untuk semaksimal mungkin bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Gaji juga mempunyai arti sebagai suatu penghargaan dari usaha karyawan atau tenaga kerja yang sudah pasti jumlahnya pada setiap waktu yang telah ditentukan, misalnya bulanan atau mingguan. Gaji merupakan biaya tenaga kerja yang merupakan unsur terbesar yang memerlukan ketelitian dalam penempatan, penggolongan, pencatatan, serta pembayarannya. Sistem penggajian dapat berjalan dengan baik apabila memiliki manajemen yang baik pula pada perusahaan tersebut.

Perusahaan memberikan gaji yang layak dan adil akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Dalam surah Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

⁴ T. Hani Handoko, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi, Edisi 1*, (Yogyakarta: BPF, 1999). h. 218

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
 قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ
 اللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Maidah: 8)⁵

Menurut pasal 90 UU No. 13 Tahun 2003

1. Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89.
2. Bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89 dapat dilakukan penangguhan.
3. Tata cara penangguhan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dengan Keputusan Menteri.

Menurut pasal 91 UU No. 13 Tahun 2003

1. Pengaturan pengupahan yang ditetapkan atas kesepakatan antara pengusaha dan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh tidak boleh lebih rendah dari ketentuan pengupahan yang ditetapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

⁵ Departemen Agama RI, *Qur'an Tajwid dan Terjemah*, (Jakarta: Magfirah Pustaka, 2006). h. 108

2. Dalam hal kesepakatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) lebih rendah atau bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, kesepakatan tersebut batal demi hukum, dan pengusaha wajib membayar upah pekerja/buruh menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁶

Dalam praktiknya ternyata penetapan struktur tingkat penggajian ditentukan oleh banyak faktor diantaranya penawaran dan permintaan karyawan. Peggajian merupakan unsur penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena hal tersebut adalah sebagai alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan. Begitu pula asuransi kesehatan, program ini bagi karyawan juga tidak lepas dari masalah kesejahteraan secara menyeluruh. Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan perencanaan atas sistem penggajiannya bagi karyawan secara tepat, dalam arti memiliki keadilan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan, maupun sistem keamanan dan kesehatan yang memadai.

Karyawan perlu bekerja secara efektif dan efisien, karena manajemen di perusahaan akan menilai karyawan-karyawan yang bekerja baik atau buruk dan untuk menentukan gaji yang akan di beri kepada karyawan, semakin produktif karyawan akan mendapat gaji yang baik. Tetapi saat ini banyak karyawan bank yang mengeluh karena tidak sesuai apa yang telah dikerjakan untuk perusahaan.

Manajemen gaji dalam suatu perusahaan juga bisa dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, diantaranya produktivitas, kemampuan dan kesediaan untuk membayar dan

⁶ Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Tentang Ketenagakerjaan, (Yogyakarta, Pustaka Mahardika).h. 37

organisasi karyawan. Pemberian gaji melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada perusahaan. Walaupun organisasi atau perusahaan mampu untuk membayar gaji, maka belum tentu perusahaan tersebut mau membayar gaji dengan layak dan adil. Organisasi karyawan juga berpengaruh karena akan turut mempengaruhi kebijakan besar kecilnya pemberian gaji.⁷

Bank adalah salah satu perusahaan dalam bentuk lembaga keuangan yang memberi jasa untuk melayani masyarakat yang ingin menyimpan, meminjam dan menukar uang. Karyawan yang bekerja di perusahaan bank memang memiliki resiko dan tanggung jawab yang tinggi, maka dari itu karyawan bank harus memiliki ketelitian dan kerja cepat untuk melayani masyarakat. Karena tuntutan kerja yang tinggi, karyawan ingin mendapatkan imbalan yang tinggi pula dan mendapatkan tunjangan asuransi yang lebih besar daripada karyawan lainnya, tetapi saat ini perusahaan masih memberikan gaji yang belum bisa memuaskan karyawan. Apabila para pekerja yang baik tidak diberikan imbalan yang cukup dan adil, mereka pasti akan sangat kecewa, menjadi tidak produktif, kualitas kinerja memburuk, bahkan mungkin mereka bisa berpindah tempat pada perusahaan lain. Tingkat kemampuan karyawan dan teknologi yang digunakan merupakan dua faktor penting lain yang mempengaruhi produktifitas. Faktor lain seperti sikap manajemen, cara memperlakukan karyawan dan lingkungan kerja fisik dan psikologis, serta aspek-aspek lain dari budaya perusahaan juga mempengaruhi produktifitas.

⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998). h. 95.

Mengingat masalah gaji merupakan masalah yang sensitif, untuk mengatasi masalah-masalah tersebut maka perlu mengatur dan mengembangkan gaji agar sistem penggajian tersebut masuk akal dan dapat dipertahankan. Operasional suatu perusahaan baru dapat berjalan apabila ada tenaga kerja. Oleh karena itu seorang pemimpin yang bijak harus membina hubungan yang baik dengan karyawan agar ada rasa saling menghormati kepentingan kedua belah pihak.

Membicarakan gaji adalah hal biasa bagi karyawan dan perusahaan, tetapi masih banyak perusahaan yang tidak bisa mengatur atau mengelola kelayakan gaji untuk para karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti mengambil permasalahan ini dengan judul : **MANAJEMEN PENGGAJIAN KARYAWAN DI BANK SYARIAH MANDIRI**

B. Fokus dan Sub Fokus

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, menjadi fokus dan sub fokus yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Gaji untuk para karyawan sesuai standar laba perusahaan
2. Setiap karyawan mempunyai jabatan yang berbeda dan setiap upah juga berbeda sesuai peraturan perusahaan.
3. Gaji yang tidak sesuai dengan kinerja karyawan sehingga menurunnya semangat kerja karyawan.
4. Banyaknya karyawan yang memilih bekerja di bank konvensional karena upah yang lebih besar di bandingkan bank syariah.

C. Perumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen penggajian di Bank Syariah Mandiri?
2. Aturan apa yang dipakai untuk penggajian di Bank Syariah Mandiri?

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Sebagai penambah pengetahuan saya dalam mencari dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang gaji, dan untuk menambah wawasan penulis dalam bidang gaji.
- b. Dapat memberikan suatu sumbangsih pemikiran ekonomi tentang bagaimana manajemen gaji karyawan yang sesuai dengan kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menetapkan langkah-langkah selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan khususnya mengenai manajemen penggajian untuk mensejahterakan karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam pembahasan dan penulisan skripsi yang berjudul Manajemen Penggajian Karyawan (Studi Kasus di Bank Syariah Mandiri) disusun dengan menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan yang meliputi: Latar Belakang Masalah, Fokus dan Sub Fokus, Perumusan Masalah, Kegunaan Penelitian, Sistematika Penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pembahasan umum tentang topik atau produk bahasan yang berisi: Pengertian Manajemen, Fungsi Manajemen, Tujuan Manajemen, Pengertian Gaji, Tujuan Gaji, Langkah-langkah Penetapan Gaji, Penyusunan Skala Gaji, Pengertian Karyawan, Jenis-jenis Karyawan.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi tentang tujuan penelitian, latar/setting penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, prosedur analisa data, pemeriksaan keabsahan data.

BABIV Hasil Penelitian di Bank Syariah Mandiri

Pembahasan bab ini mendeskripsikan mengenai hasil penelitian yang diperoleh dengan cara-cara yang dijabarkan dalam metode penelitian, menganalisis data, dan penafsiran data.

BAB V Penutup

Dalam penutup meliputi kesimpulan dan saran-saran yang dihasilkan dari keseluruhan pembahasan yang telah disampaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

B. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Dalam menjalankan aktivitas manajerialnya, manajer pasti akan melalui suatu proses yang disebut proses manajemen. Menurut Schermerhorn, proses manajemen secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan atau pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Proses manajemen juga berarti serangkaian aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.⁸

Manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Marry Parker Follet (1997), adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Management is the art of getting things done trough people.*

Menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997) manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang orang serta sumber daya

⁸ Angelina Vita, Budi Iswanto, dkk, *Manajemen dalam Konteks Indonesia*, (Yogyakarta, PT Kanisius, 2013) h. 3

Setiap perusahaan atau organisasi sangat membutuhkan manajemen, Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan organisasi lainnya.⁹ yang termanage dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Ash-Shaff: 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ

مَرصُوصٌ (٤)

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Ash-Shaff : 4).¹⁰

Kokoh disini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.¹¹

Fungsi- fungsi manajemen adalah universal. Sifat ini merupakan hasil dari kenyataan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sama dimana saja, dalam seluruh organisasi dan pada waktu kapan saja. Fungsi-fungsi manajerial ini sama untuk perusahaan-perusahaan besar, kecil ataupun multinasional, organisasi-organisasi kemasyarakatan atau semi kemasyarakatan, kelompok-kelompok hobi, dan sebagainya. Walaupun mungkin diterapkan secara berbeda oleh manajer-manajer yang berbeda pula—dalam hal ini tergantung pada variabel-variabel seperti tipe organisasi, kebudayaan dan tipe anggota (karyawan) fungsi-fungsinya tetap sama.

2. Fungsi Manajemen

⁹ Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta, prenada media group, 2009), h. 5-6.

¹⁰ Usman el-Qurtuby, Andi Subarkah, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, (Bandung: Cordoba, 2013). h. 551

¹¹ Didin Hafidhudin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2008). h. 3

Fungsi manajemen menurut para ahli berbeda-beda, tetapi dari semua ahli yang mengemukakan tentang fungsi manajemen terdapat kesamaan fungsi. Jika fungsi manajemen yang dikemukakan semua ahli digabungkan, maka terdapat beberapa fungsi yaitu *forecasting, planning* termasuk *budgeting, organizing, acting, staffing* atau *assembling resources, facilitating, directing* atau *commanding, leading, coordinating* termasuk *system, motivating, controlling, reporting*.

a. *Forecasting*

Forecasting adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap beberapa kemungkinan yang akan menjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya suatu perusahaan industri mengadakan forecasting tentang penjualan hasil produksinya dengan memperhatikan jumlah penduduk pada daerah penjualan, income per kapita anggota masyarakat, dan kebiasaan membeli.

b. *Planning*

Pembatasan yang kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, siapa yang bertanggung jawab, dan mengapa penetapan harus dicapai. Hampir sama dengan pembatasan terakhir yaitu perumusan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- 2) Apakah sebabnya tindakan tersebut harus dikerjakan?
- 3) Dimana tindakan tersebut harus dikerjakan?

- 4) Kapan tindakan tersebut dilaksanakan?
- 5) Siapa yang akan mengerjakan tindakan tersebut?
- 6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut?

Dalam perencanaan disusun dan ditetapkan budgeting. Oleh karena itu lebih tepat planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget, dan program dari suatu organisasi.

c. *Organizing*

Organizing merupakan pengelompokan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

d. *Acting*

Acting merupakan tindakan pelaksanaa dari rencana yang dibuat. Pelaksanaan dilakukan jika fungsi perencanaan sudah matang dibuat. Pelaksanaan dalam manajemen lebih dikenal dengan bahasa implementasi program

e. *Staffing*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak merekrut tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi. Organizing dan staffing merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya , organizing berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan

staffing berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi tersebut.

f. *Facilitating*

Facilitating merupakan kegiatan memfasilitasi karyawan dengan alat atau model yang dibutuhkan. Fasilitas bisa berupa barang atau jasa sesuai kebutuhan karyawan.

g. *Directing atau Commanding*

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada realisasi tujuan yang telah ditetapkan.

h. *Leading*

Leading merupakan pekerjaan yang dilakukan manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Leading terdiri atas lima kegiatan yaitu mengambil keputusan; mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan; memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak; memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok; serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

i. *Coordinating*

Coordinating merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan

sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Usaha tersebut antara lain memberikan penjelasan, bimbingan atau nasehat, dan mengadakan coaching serta teguran.

j. *Motivating*

Motivating merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberiaan inspirasi, semangat, dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah giat dan lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna.

k. *Controlling*

Controlling atau pengawasan sering disebut juga pengendalian yaitu mengadakan pemantauan dan koreksi sehingga bawahan dapat melakukan tugasnya dengan benar sesuai tujuan semula.

l. *Reporting*

Reporting atau laporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan dan pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran pelaksanaan tugas terhadap orang yang memberi laporan.

m. *Evaluating*

Evaluating merupakan fungsi sebelum pengambilan tindakan korektif oleh pimpinan. Fungsi ini dilaksanakan jika dalam organisasi terdapat hal yang harus dievaluasi.¹²

3. Tujuan Manajemen

Segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.¹³ Rasulullah SAW. bersabda dalam hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).” (HR. Thabrani).¹⁴

Tujuan Manajemen antara lain:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang kita pilih secara efektif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbaharui strategi yang kita rumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.

¹² Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta CV, 2014), h. 14-18

¹³ Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015). h. 30

¹⁴ Idri, *Hadis Ekonomi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016). h. 19

- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peluang yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas kegiatan sehingga kita hidup kita lebih teratur.¹⁵

C. Gaji

1. Pengertian Gaji

Menurut Pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.¹⁶

Gaji merupakan hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, juga termasuk tunjangan bagi keluarganya, dibayarkan, menurut suatu perjanjian kerja kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan.¹⁷ Adapun hadits yang mengenai tentang gaji:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ

أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

¹⁵ <http://www.fungsiklopedia.com/fungsi-manajemen/>

¹⁶ Indonesia. *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja*.

¹⁷ Much Nurachmad, *Cara Menghitung Upah Pokok, Uang Lembur, Pesangon, dan Dana Pensiun untuk Pegawai dan Perusahaan*, (Jakarta: Transmedia Pustaka, 2009). h. 51

“Dari Abdullah bin Umar ia berkata, Rasulullah SAW bersabda: ‘Berikanlah gaji/upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya.’”(HR. Ibnu Majah).

Hadis Nabi SAW yang menyuruh umatnya untuk memberikan gaji/upah sebelum kering keringatnya mengandung dua hal penting, yaitu:

- a. Sebagai pekerja, seseorang dituntut harus menjadi pekerja keras, profesional dan sungguh-sungguh. Hal ini diisyaratkan secara simbolis dengan perkataan Rasulullah “pekerjaan yang mengandung keringat”
- b. Gaji/upah diberikan tepat waktu sesuai dengan keringat pekerjaan yang dilakukan. seseorang tidak boleh dieksploitasi tenaganya sementara haknya tidak diberikan tepat waktu.¹⁸

Gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administratif dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan.¹⁹

Gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh para karyawan yang mempunyai jenjang jabatan PNS, anggota TNI dan POLRI dan anggota pemerintah yang dibayarkan secara bulanan.²⁰

Gaji pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh para karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manager, dan dibayarkan secara tetap per bulan.²¹

Gaji merupakan faktor yang dominan yang memungkinkan seseorang bersedia bekerja untuk kepentingan orang lain atau untuk perusahaan ataupun organisasi.

Tanpa gaji tidak akan ada pengertian hubungan kerja antara tenaga kerja dengan

¹⁸ Isnaini Harahap, Marliyah dkk, *Hadis-Hadis Ekonomi*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2015). h. 84

¹⁹ Sugiyarso dan Winarni, *Dasar-dasar Akuntansi Perkantoran*, (Yog yakarta, 2005). h. 95

²⁰ Achmad Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Karyawan Perusahaan*,(Jakarta, 2001). h. 8

²¹ Mulyadi, *Sistem Akuntansi Edisi ketiga*,(Jakarta, 2001). h. 377

organisasi ataupun perusahaan. Sehingga dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, gaji merupakan suatu hal yang sangat penting.

Gaji sangat besar pengaruhnya terhadap tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya dan jaminan terhadap kelangsungan hidup dirinya sendiri dan keluarganya. Memberikan gaji yang rendah akan menimbulkan kesulitan dalam perekrutan dan memperkerjakan tenaga kerja yang profesional. Namun jika gaji yang diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka para tenaga kerja akan bekerja semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Menurut KBBI gaji didefinisikan sebagai:

- a. Upah dari kerja yang dibayarkan dalam waktu yang tetap.
- b. Balas jasa yang diterima oleh perusahaan dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu. Dari definisi tersebut terlihat bahwa salah satu ciri utama gaji adalah dibayarkan dalam waktu tertentu.

Dari pengertian-pengertian diatas tentang gaji, maka dapat disimpulkan bahwa gaji adalah pembayaran kepada karyawan yang sudah memberikan jasa kepada perusahaan yang biasanya ditetapkan secara bulanan.

2. Tujuan Pemberian Gaji

- a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.²²

3. Langkah-langkah Penetapan Gaji

Ada dua cara yang dipakai untuk menetapkan Gaji pegawai, yaitu waktu dan jumlah produksi. Gaji berdasarkan waktu berarti umlah waktu seorang pekerja berada dikantor. Cara inilah yang umum dipakai pada saat ini. Sebagai contoh, pekerja kasar biasanya dibayar berdasarkan gaji perjam; atau lebih dikenal kerja harian. Beberapa manajer profesional, sekretaris, dan pegawai digaji berdasarkan lamanya bekerja (seperti seminggu, sebulan, atau setahun). Sementara gaji berdasarkan jumlah produksi artinya seorang pegawai digaji berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan atau dikenal sebagai kerja borongan (piecework).²³

Untuk menetapkan besarnya gaji yang adil terdapat lima langkah berikut.

- a. Lakukan survei gaji terhadap beberapa perusahaan lain mengenai besarnya gaji untuk pekerjaan yang sebanding.

Survei gaji bertujuan untuk menetapkan tarif gaji yang berlaku dimasyarakat. Survei gaji yang baik memberikan tarif gaji yang spesifik. Survei secara formal tertulis merupakan yang terbaik, namun dapat juga dilakukan melalui telepon dan surat kabar.

- b. Tentukan nilai dari masing-masing pekerjaan melalui evaluasi jabatan.

Evaluasi jabatan merupakan suatu perbandingan sistematis yang dibuat untuk menetapkan nilai dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Evaluasi jabatan

²² <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/05/gaji-definisi-peranan-fungsi-dan-tujuan.html>

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009). h. 99

bertujuan menetapkan nilai relatif satu terhadap yang lain berdasarkan kesulitan pekerjaan, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan.

- c. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa ke dalam tingkatan gaji.

Tingkatan gaji adalah suatu tingkat pembayaran yang terdiri dari jabatan-jabatan dengan tingkat kesulitan yang hampir sama.

- d. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva gaji.

Kurva gaji ini memperlihatkan hubungan antara nilai jabatan dengan gaji rata-rata untuk jabatan tertentu. Tarif gaji biasanya ditunjukkan oleh sumbu vertikal, sedangkan untuk jabatan ditunjukkan oleh sumbu horizontal.

- e. Tentukan tarif gaji.

Akhir-akhir ini terjadi kecenderungan mengelompokkan jabatan menjadi tiga sampai lima kelompok atau lebih dikenal dengan nama broadbanding. Hal ini dilakukan untuk mempermudah owner dalam menentukan tarif gaji. Keuntungan menggunakan sistem ini adalah bila terjadi kenaikan pangkat yang tidak terlalu menonjol atau berbeda jauh dengan kedudukan sebelumnya, perusahaan tidak perlu mengubah tarif gajinya terlalu besar.²⁴

4. Penyusunan Skala Gaji

²⁴ Sadili samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung, cv Pustaka setia, 2010). h. 189-190

Sebelum mulai memformulasikan susunan skala gaji di perusahaan, ada baiknya mendalami terlebih dahulu definisi dari skala gaji sendiri. Ini penting agar perusahaan dapat memahami rumusan yang akan dibuat. Jika struktur diartikan sebagai susunan dari yang terendah sampai yang tertinggi, maka skala gaji memiliki kisaran nilai nominal upah untuk setiap kelompok jabatan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti dari skala adalah lajur yang dipakai untuk menentukan tingkatan atau banyaknya sesuatu.

Dari pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa skala gaji akan mengacu pada keberadaan struktur gaji yang ada. Dengan adanya struktur gaji maka dapat dibuatlah skala gaji serta penentuan minimum dan juga nilai maksimum untuk setiap golongan jabatan dengan mempertimbangkan kisaran pada pasar yang ada. Dengan kondisi tersebut, perusahaan tentu tak hanya dituntut untuk mampu bersaing dengan pasar kerja tetapi juga perlu memperhatikan finansial dari perusahaan sehingga penetapan gaji pokok minimal dapat melebihi batas upah minimum yang ditetapkan pemerintah atau berlaku di suatu provinsi, kabupaten/kota setempat. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing dalam menggaet tenaga kerja andal untuk memajukan roda usaha dengan tidak mengesampingkan hak dari karyawan untuk menetapkan penghasilan yang layak sesuai dengan ketentuan yang diatur pemerintah.

Untuk menghitung skala gaji, ada beberapa formula yang mendukung di dalamnya. Beberapa di antaranya:

- a. Batas Upah Maksimum: besarnya upah maksimum dalam satu golongan upah.

- b. Batas Upah Minimum: besarnya upah minimum dalam satu golongan upah.²⁵

Dalam menyusun skala gaji, perlu diperhatikan beberapa prinsip berikut.

- a. *Pertama*, gaji sebagai imbalan atas jasa kerja harus mencerminkan keadilan, yaitu bahwa gaji tersebut harus sesuai atau sebanding dengan jasa kerja yang diberikan oleh masing-masing pekerja dalam proses produksi. Mereka yang memberikan upaya atau kontribusi lebih besar patut menerima gaji yang lebih tinggi.
- b. *Kedua*, gaji harus berimbang. Mereka yang menduduki jabatan yang serupa harus menerima gaji yang kira-kira sama. Perbedaan antara gaji terendah dan tertinggi tidak terlalu lebar.
- c. *Ketiga*, gaji harus memenuhi kebutuhan hidup pekerja dan keluarganya secara wajar.
- d. *Keempat*, sistem penggajian harus memuat sistem insentif untuk mampu menarik tenaga-tenaga yang berkualitas, mendorong peningkatan presentasi dan produktivitas kerja, membutuhkan inovasi dan kreativitas, serta menurunkan tingkat pergantian atau perpindahan pekerja (labour turn-over).
- e. *Kelima*, sistem penggajian harus mampu menjamin kelangsungan perusahaan. Pengusaha tidak boleh membayar gaji terus menerus lebih tinggi daripada kemampuannya yang mengakibatkan perusahaan terus-menerus merugi.

²⁵ Saifuddin Bachrun, *Menyusun Struktur dan Skala Gaji dalam Praktik*, (Jakarta Pusat, Penerbit PPM) h. 13-14

- f. *Keenam*, skala gaji atau gaji pokok disusun konkordan dengan struktur jabatan dan struktur kepangkatan.
- g. *Ketujuh*, perlu dijaga keseimbangan antara gaji pokok, tunjangan-tunjangan, dan jaminan sosial lainnya. Gaji pokok pada umumnya dipergunakan juga sebagai dasar perhitungan gaji lembur, pemberian tunjangan, dan jaminan sosial²⁶

C. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu instansi dan mendapatkan gaji setiap bulan. Melapuy S.P Hasibuan dalam bukunya MSDM, menyatakan bahwa karyawan adalah orang menjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (balas jasa) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu, dimana mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh gaji sesuai dengan perjanjian.²⁷

Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji. terikat dalam kontrak kerja dengan lembaga atau perusahaan atau instansi. Ada kontrak tertulis yang ditandatangani kedua belah pihak. Ada gaji yang dibayar. Ada tunjangan yang ditambahkan. Ada fasilitas yang diberikan. Jumlah karyawan lebih dari seorang. Bekerja dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Walaupun si karyawan kenal dengan pemilik perusahaan, niscaya tidak ada hubungan apa-apa antara keduanya. Karyawan

²⁶ *Ibid.* h. 213-214

²⁷ <http://bahankuliah-teknik.blogspot.co.id/2016/07/pengertian-pegawai-menurut-para-ahli.html>

hanya memiliki dan menjalin ikatan dengan Bagian Sumber Daya Manusia atau Bagian Personalia. Gajinya diatur oleh orang-orang bagian ini yang memiliki status yang sama dengan orang lain di perusahaan tersebut sebagai karyawan.

2. Jenis-Jenis Karyawan

Karyawan terbagi menjadi dua, karyawan kontrak (Outsourcing) dan karyawan tetap.

Definisi dan ketentuan yang berlaku untuk karyawan kontrak adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan kontrak dipekerjakan oleh perusahaan untuk jangka waktu tertentu saja, waktunya terbatas maksimal hanya 3 tahun.
- b. Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan kontrak dituangkan dalam “Perjanjian Kerja Untuk Waktu Tertentu”
- c. Perusahaan tidak dapat mensyaratkan adanya masa percobaan
- d. Status karyawan kontrak hanya dapat diterapkan untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu :
 - e. Pekerjaan yang sekali selesai atau yang sementara sifatnya ;
 - f. Pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama dan paling lama 3 (tiga) tahun ;Pekerjaan yang bersifat musiman; atau
 - g. Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan.

- h. Untuk pekerjaan yang bersifat tetap, tidak dapat diberlakukan status karyawan kontrak.
- i. Apabila salah satu pihak mengakhiri hubungan kerja sebelum berakhirnya jangka waktu yang ditetapkan dalam perjanjian kerja waktu tertentu, atau berakhirnya hubungan kerja bukan karena terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disepakati bersama, maka pihak yang mengakhiri hubungan kerja diwajibkan membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar gaji karyawan sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja
- j. Jika setelah kontrak kemudian perusahaan menetapkan ybs menjadi karyawan tetap, maka masa kontrak tidak dihitung sebagai masa kerja.²⁸

Definisi dan ketentuan yang berlaku untuk karyawan tetap adalah sebagai berikut:

- a. Tak ada batasan jangka waktu lamanya bekerja
- b. Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan kontrak dituangkan dalam “Perjanjian Kerja Untuk Waktu Tidak Tertentu”
- c. Perusahaan dapat mensyaratkan masa percobaan maksimal 3 bulan.
- d. Masa kerja dihitung sejak masa percobaan.
- e. Jika terjadi pemutusan hubungan kerja bukan karena pelanggaran berat atau karyawan mengundurkan diri maka karyawan tetap mendapatkan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja (bagi karyawan yang

²⁸ Sirait, Justine T .*Memahami Aspek Pengelola Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006). h. 80

bekerja minimal 3 tahun) dan uang penggantian hak sesuai UU yang berlaku.²⁹

D. Kerangka Berfikir

Mengingat masalah gaji merupakan masalah yang sensitif, untuk mengatasi masalah-masalah tersebut maka perlu mengatur dan mengembangkan gaji agar sistem penggajian tersebut masuk akal dan dapat dipertahankan. Operasional suatu perusahaan baru dapat berjalan apabila ada tenaga kerja. Oleh karena itu seorang pemimpin yang bijak harus membina hubungan yang baik dengan karyawan agar ada rasa saling menghormati kepentingan kedua belah pihak.

²⁹ <https://id.wikipedia.org/wiki/Buruh>

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui manajemen penggajian di Bank Syariah Mandiri
2. Mengetahui aturan apa yang dipakai untuk penggajian di Bank Syariah Mandiri

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian di Bank Syariah Mandiri Pusat, Wisma Mandiri I, Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta Pusat 10340.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian berlangsung dalam waktu selama 1 bulan lebih pada tanggal 9 Juli- 19 Agustus 2018 di PT. Bank Syariah Mandiri

C. Latar Penelitian

Dunia usaha di perusahaan terutama bank syariah memang mempunyai kerja dan juga tanggung jawab yang berat, oleh karena itu karyawan ingin diberi gaji yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya. Banyak karyawan yang berkata bahwa gaji di bank syariah kecil dan tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Yang mana merupakan suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah.³⁰

Metode penelitian juga adalah suatu cara atau prosedur untuk memperoleh pemecahan terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Jenis penelitiannya yaitu jenis kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu dengan cara penulis menggambarkan permasalahan dengan didasari oleh data-data yang ada kemudian dianalisis lebih lanjut untuk kemudian ditarik kesimpulan.

Adapun yang dimaksud penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor, adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.³¹

2. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian menjelaskan langkah-langkah penelitian, untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahap ini disusun secara sistematis agar diperoleh data secara sistematis.³²

Adapun prosedur penelitiannya adalah sebagai berikut:

³⁰ Dja'man Satori, dkk. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 25

³¹ Lexy J Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), Cet ke- XVI, h. 3

³² Sobur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 85

1) Tahap Wawancara

Pada tahap ini peneliti memperoleh berbagai informasi yang didapatkan sehingga peneliti menemukan apa yang akan menjadi masalah dalam penelitian ini.

2) Tahap Rancangan Penyusunan Penelitian

Dalam tahap ini merancang proses penyusunan penelitian serta mendata tentang informasi yang diperoleh, yaitu berupa informasi mengenai Pembiayaan Bermasalah.

3) Tahap Penyusunan Judul Penelitian

Selanjutnya peneliti mencoba menyusun judul berdasarkan masalah yang didapat pada tahap-tahap sebelumnya.

4) Penghimpunan Data

Dalam tahap ini peneliti membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir serta mendata tentang informasi yang diperoleh, yaitu berupa informasi mengenai Pembiayaan Bermasalah.

5) Laporan

Setelah semua tahap selesai, selanjutnya hasil penelitian disajikan dalam bentuk laporan karya ilmiah.

E. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang manajemen penggajian karyawan di Bank Syariah Mandiri Jakarta, buku, artikel, web. Adapun untuk memperoleh data berkenaan dengan judul penelitian.

2. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Untuk memperoleh data primer ini penulis secara langsung mengamati karyawan dan mengadakan wawancara dengan karyawan khususnya bagian Human Capital Service pada Bank Syariah Mandiri Jakarta Pusat yang mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan dalam penelitian ini

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dokumen yang berisi mengenai penggajian karyawan.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang terjadi secara alamiah ditempat yang sedang diteliti.

b. Dokumen

Dokumen adalah sebagai sumber data, dokumen yang dilakukan oleh peneliti disini yaitu lembaran slip gaji yang diberikan dari perusahaan untuk memperkuat bukti bahwa peneliti telah melakukan penelitian tentang penggajian karyawan.

c. Wawancara

Wawancara adalah percakapan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak perusahaan, sehingga sistem yang akan dibuat menjadi lebih efektif dan sesuai.

2. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah langkah-langkah yang dilalui peneliti dalam memperoleh data kualitatif yang dibutuhkan. Adapun prosedur dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Menentukan dengan membatasi kasus, dalam tahap ini penulis membatasi hanya seputar manajemen penggajian dan aturan yang dipakai.
- b. Memilih fenomena, tema, atau isu penelitian, dalam tahap ini penulis memilih tema manajemen penggajian karyawan di Bank Syariah Mandiri Jakarta Pusat
- c. Memilih bentuk-bentuk data yang akan dicari dan dikumpulkan, dalam hal ini penulis memilih bentuk data berupa informasi yang diambil dari hasil wawancara dan dokumen.

G. Teknis Analisa Data

Teknis analisa data yang digunakan dalam penulisan kualitatif ini yaitu dimulai dari penyaksian dan pendeskripsian seluruh fenomena secara objektif, kemudian mencelaahnya dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber seperti hasil wawancara.

Analisa data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian yang mempunyai fungsi sangat penting. Hasil penelitian yang dihasilkan melalui proses analisa data terlebih dahulu agar dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu data-data yang diperoleh kemudian dituangkan dalam bentuk kata-kata, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan kenyataan yang realistis.

Proses analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan, dokumentasi dan sebagainya.

Reduksi data, yaitu proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasi data mentah yang muncul dalam penulisan catatan lapangan.

Display data adalah usaha merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan.

Verifikasi dan menarik kesimpulan merupakan aktivitas analisis, dimana pada awal pengumpulan data, penulis mulai memutuskan apakah sesuatu bermakna,

atau tidak mempunyai keteraturan, pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank

1. Profil Bank Syariah Mandiri

a. Sejarah Bank Syariah Mandiri

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual.

Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23

tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.³³

b. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

1. Visi

“Bank Syariah Terdepan dan Moderen”.

- Untuk Nasabah

“BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menenteramkan dan memakmurkan”.

- Untuk Pegawai

“BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional”.

³³ <https://www.syariahmandiri.co.id/tentang-kami/sejarah>

- Untuk Investor

“Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan.”

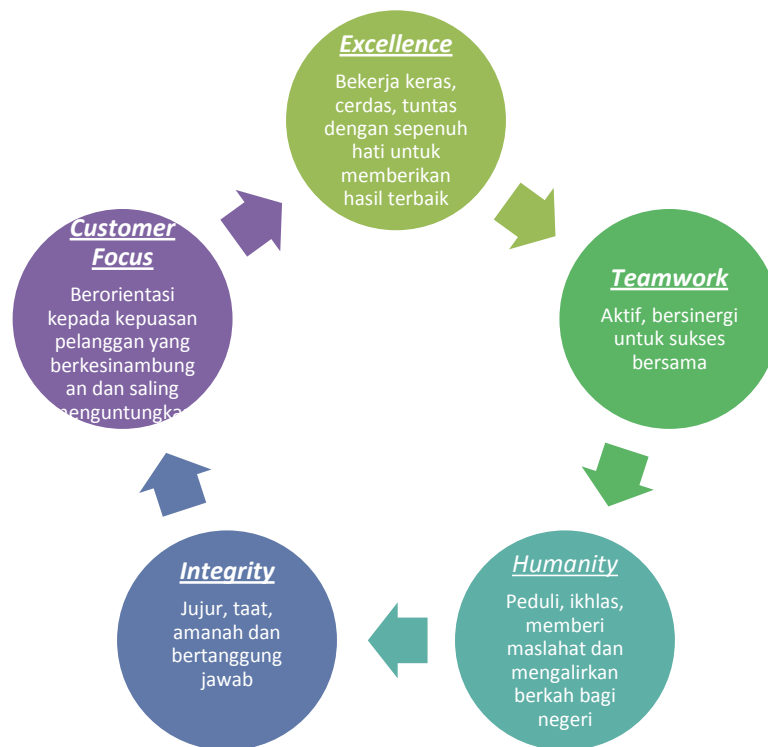
2. Misi

- Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan

3. Budaya perusahaan

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi BSM, insan-insan BSM perlu menerapkan nilai-nilai yang relatif seragam. Insan-insan BSM telah menggali dan menyepakati nilai-nilai dimaksud, yang kemudian disebut BSM Shared Values.

BSM Shared Values tersebut adalah ETHIC (Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus).



Gambar 2.1 Budaya Perusahaan

c. Kegiatan Operasional Bank Syariah Mandiri

Kegiatan operasional Bank Syariah Mandiri dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu kegiatan menghimpun dana, menyalurkan dana serta penyediaan jasa dalam lalu lintas pembayaran.³⁴

d. Produk-Produk Bank Syariah Mandiri

1. Produk Penghimpunan Dana

Produk penghimpunan dana di Bank Syariah Mandiri terdiri dari :

- Tabungan BSM

Tabungan BSM adalah tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikannya dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau melalui ATM.

³⁴ <https://www.syariahamandiri.co.id/tentang-kami/visi-misi>

- Deposito BSM

Deposito BSM adalah investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.

- Giro BSM

Giro BSM adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*.

2. Produk Penyaluran Dana

Produk pembiayaan di Bank Syariah Mandiri terdiri dari :

- Pembiayaan Griya BSM

Pembiayaan griya BSM adalah pembiayaan untuk pembelian rumah tinggal idaman, baik baru maupun *second* dengan beragam kemudahan dan keringana.

- BSM Implan

BSM Implan adalah pemberian fasilitas pembiayaan consumer kepada sejumlah karyawan (kolektif) dengan rekomendasi perusahaan/instansi (*approve company*), di mana pembayaran angsurannya dikoordinasi oleh perusahaan/instansi melalui pemotongan gaji langsung.

- BSM Customer Network Financing

BSM Customer Network Financing yang selanjutnya disebut BSM-CNF adalah fasilitas pembiayaan modal kerja yang diberikan kepada nasabah untuk pembelian persediaan barang dari rekanan yang menjalin kerjasama dengan BSM.

- BSM Pensiun

Pembiayaan kepada Pensiunan merupakan penyaluran fasilitas pembiayaan konsumen (termasuk untuk pembiayaan multiguna) kepada para pensiunan, dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pensiun langsung yang diterima oleh bank setiap bulan (pensiun bulanan). Akad yang digunakan adalah akad murabahah atau ijarah.

- Pembiayaan Edukasi BSM

Pembiayaan Edukasi BSM adalah pembiayaan jangka pendek dan menengah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah/ perguruan tinggi/ lembaga pendidikan lainnya atau uang pendidikan pada saat pendaftaran tahun ajaran/semester baru berikutnya dengan akad ijarah.

3. Produk Jasa

Produk Jasa di Bank Syariah Mandiri terdiri dari :

- BSM Card

Kartu yang diterbitkan oleh Bank Syariah Mandiri dan memiliki fungsi utama yaitu sebagai kartu ATM dan kartu Debit. Disamping itu dengan menggunakan BSM Card, nasabah bisa mendapatkan discount di ratusan merchant yang telah bekerjasama dengan BSM.

- BSM Net Banking

Layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet dengan alamat “<http://www.syariahmandiri.co.id>” yang dapat digunakan oleh nasabah.

- BSM Mobile Banking

Layanan transaksi perbankan melalui *mobile banking (handphone)* dengan menggunakan koneksi jaringan data telko yang dapat digunakan oleh nasabah.

- BSM E-Money

BSM E-Money adalah kartu prabayar berbasis *smart card* yang diterbitkan oleh Bank Mandiri bekerjasama dengan BSM.

- BSM Kliring

Penagihan *warkat* bank lain di mana lokasi bank tertariknya berada dalam satu wilayah *kliring*.

- BSM Inkas

Penagihan warkat bank lain di mana bank tertariknya berbeda wilayah kliring atau berada di luar negeri, hasilnya penagihan akan dikredit ke rekening nasabah.

- Sistem Pembayaran Off-Line (SPO)

Layanan penerimaan pembayaran dari pelanggan ke institusi melalui seluruh konter teller BSM.

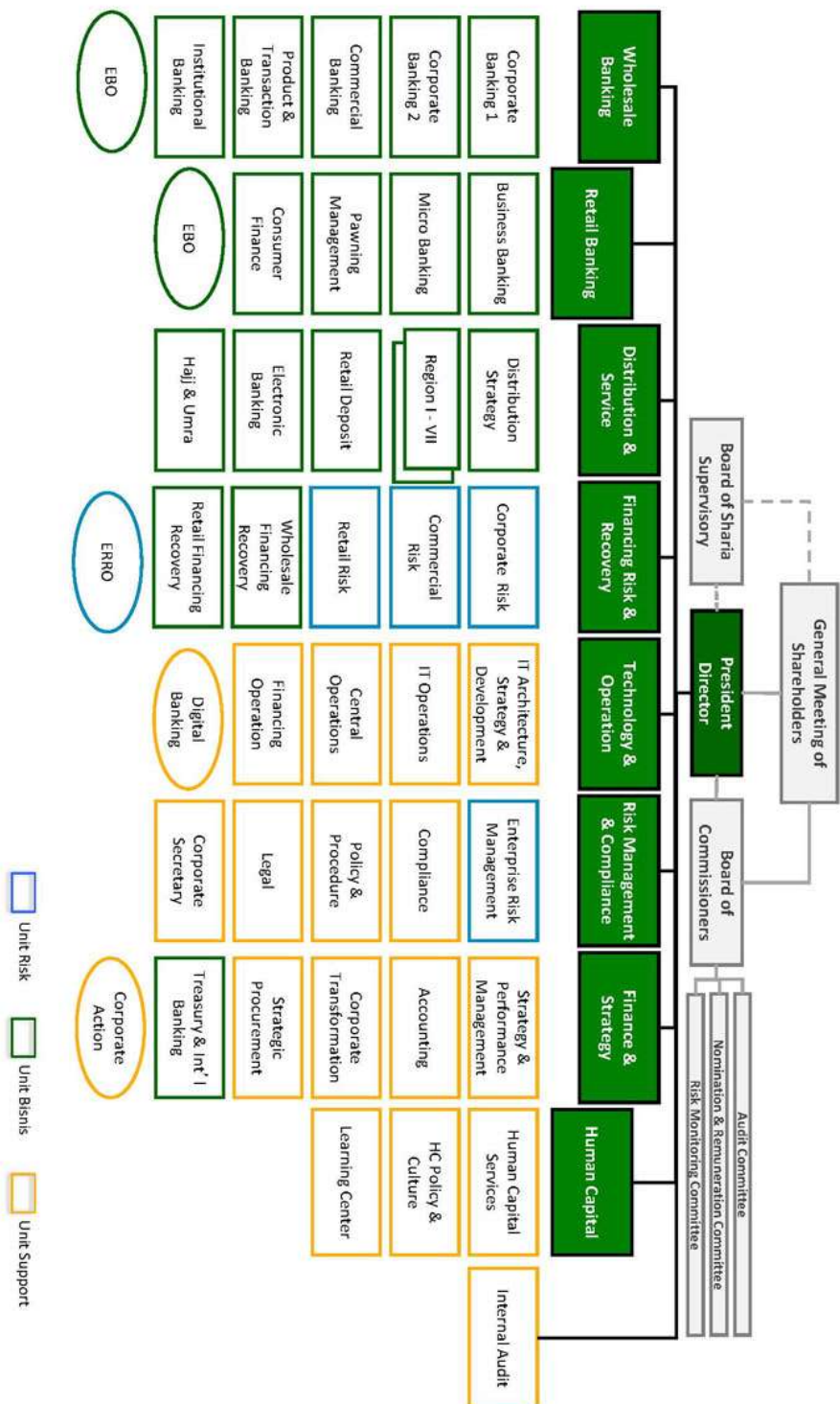
- BSM Safe Deposit Box

Layanan penyimpanan benda berharga, dokumen dan lain-lain yang ditempatkan di ruangan yang dilengkapi sistem pengamanan.

- Sentra Bayar BSM

Layanan pembayaran beragam tagihan seperti telepon, ponsel maupun listrik.

e. Struktur Organisasi



General Meeting of Shareholders yaitu pemilik perusahaan Bank Syariah Mandiri, dibawah pemilik perusahaan ada *President Director/Direktur* perusahaan. Ada *Board of Sharia Supervisory* adalah yang mengawasi kesyariahan perusahaan atau DSN (Dewan Syariah Nasional) dan *Board of Commissioner* yang mengontrol *President Director*. *Board of Sharia Supervisory* dan *Board of Commissioner* keduanya diluar dari pengelolaan, hanya memantau/pengawasan. *Board of Commissioner* terbagi menjadi tiga yaitu *Audit Committee, Nomination & Remuneration Committee, Risk Monitoring Committee*. Operasional dalam melangsungkan kegiatan adalah *President Director* dibawah ini ada adalah divisi-divisi yaitu divisi *Wholesale Banking, Retail Banking, Distribution & Service, Financing Risk & Recovery, Technology & Operation, Risk Manajemen & Compliance, Finance & Strategi, Human Capital*. Dalam divisi-divisi ini ada *General Manager*.

Unit yaitu bagian terkecil yakni dibawah divisi-divisi. Banyak unit dalam perusahaan, unit-unit dalam perusahaan Bank Syariah Mandiri yaitu pada divisi **pertama:** *Corporate Banking 1, Corporate Banking 2, Commercial Banking, Product & Transaction Banking, Institutional Banking*. **Divisi kedua:** *Bussines Banking, Micro Banking, Pawning Management, Consumer Finance*. **Divisi ketiga:** *Distribution Strategy, Region I-VII, Retail Deposit, Electronic Banking, Haji & Umrah*. **Divisi keempat:** *Corporate Risk, Commercial Risk, Retail Risk, Wholesale Financing Recovery, Retail Financing Recovery*. **Divisi kelima:** *IT Architecture, Strategy & Development, IT Operations, Central Operations,*

Financing Operation. Divisi keenam: Enterprise Risk Management, Compliance, Policy & Procedure, Legal, Corporate Secretary. Divisi ketujuh: Strategy & Performance Management, Accounting, Corporate Transformation, Strategic Procurement, Treasury & Int'I Banking. Divisi kedelapan: Human capital Services, HC Policy & Culture, Learning Center. Dan Internal Audit.

B. Temuan Penelitian

1. Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri

Manajemen penggajian karyawan di Bank Syariah Mandiri sama dengan manajemen penggajian di perusahaan yang lainnya. Tujuan utama yang dapat dicapai oleh sebuah perusahaan melalui kebijakan dan sistem imbalan yang tepat adalah untuk menjamin bahwa perusahaan itu mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi. Dengan mempunyai dan menerapkan kebijakan sistem yang tepat dan baik reputasi perusahaan sebagai “majikan” akan terangkat dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan “terpikat” melamar kerja ke perusahaan itu. Karena itu, pimpinan perusahaan termasuk para manajer yang memimpin unit kerja harus memahami seluk-beluk perencanaan dan pengelolaan imbalan yang melibatkan diri sepenuhnya.

Para pimpinan perusahaan besar di dunia sepakat bahwa satu-satunya jalan untuk paling sedikit *survive* dalam persaingan tersebut adalah dengan berusaha meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi mereka. Mereka juga sepakat bahwa peningkatan produktivitas organisasi harus didahului dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia, dan untuk meningkatkan kinerja

sumber daya manusia itu, gaji/upah, dan imbalan harus dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktivitas.

PP. No 8 tahun 1981 tentang Perlindungan “Upah” memberikan definisi upah sebagai berikut: “.....suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang di tetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha (pemberi kerja) dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.”

Peraturan Menteri No. 3 tahun 1996 tentang pemutusan Hubungan Kerja memberikan definisi yang lebih detail tentang upah karena ditujukan untuk keperluan perhitungan pesangon. Dalam Permen 3/96 ini yang dimaksud dengan upah mencakup: “upah pokok, segala tunjangan berkala dan teratur, harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja, penggantian untuk perumahan yang diberikan cuma-cuma, dan penggantian untuk pengobatan dan perawatan kesehatan.”³⁵

Imbalan atau *compensation/ remuneration* mempunyai cakupan yang lebih luas dari pada gaji atau upah. Imbalan mencakup “semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti)”

³⁵ Achmad S.Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006) h. 1

Perlu disimak bahwa definisi upah seperti yang dicantumkan dalam Peraturan Pemerintah No. 3/1996 sebenarnya sudah mendekati “rumusan” imbalan.

Imbalan dibagi dalam dua kelompok besar yaitu kelompok **Imbalan Langsung** (*Direct Compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara “langsung”, rutin atau periodik oleh pekerja/ karyawan dan kelompok **Imbalan Tidak Langsung** (*Indirect Compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima “nanti” atau “bila terjadi sesuatu” pada karyawan. Secara rinci komponen dari tiap kelompok imbalan tersebut dapat dilihat dalam daftar berikut.³⁶

a. Imbalan langsung terdiri dari:

1. Upah/ gaji pokok.
2. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
3. Tunjangan hari raya keagamaan dan gaji ke-14, 15, dan seterusnya.
4. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
5. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
6. Segala jenis pembagian *catu/ (in natura/in kind)* yang diterima rutin.

³⁶ Ibid. h. 10

b. Imbalan tidak langsung terdiri dari:

1. Fasilitas/ kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan, dll.
2. Upah/Gaji yang tetap diterima oleh pekerja/ karyawan.
3. Selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan.
4. Bantuan dan santunan untuk musibah.
5. Bantuan biaya pendidikan cuma-cuma.
6. Iuran JAMSOSTEK yang dibayar perusahaan.
7. Iuran DANA PENSIUN yang dibayar perusahaan.
8. Premi Asuransi Jiwa, dll.³⁷

Dalam menentukan gaji karyawan, perusahaan memperhatikan dari berbagai aspek, yaitu pendidikan terakhir, jabatan, skill yang dimiliki, masa kerja dan juga proyeksi jabatan pada perusahaan tersebut yang besarnya diperhitungkan juga dari kemampuan perusahaan.

Hambatan yang sering dihadapi untuk me-manage penggajian karyawan adalah selalu berubahnya Upah Minimum Regional setiap tahun yang mengakibatkan perusahaan harus selalu menghitung ulang sistem penggajian karyawan.

Upah Minimum Regional pada dasarnya adalah upah terendah (minimum yang ditetapkan yang ditetapkan oleh pihak pemerintah (Daerah) yang harus dibayarkan kepada pekerja yang menduduki jabatan terendah dalam Struktur Peringkat Jabatan yang berlaku pada sebuah organisasi (perusahaan).

³⁷ Ibid. h. 11

Tujuan utama dari ditetapkannya Upah Minimum (UMP/UMR/UMK) adalah sebagai “Jaring Pengamanan” (*Safety Net*), yang berfungsi untuk mencegah agar upah tidak terus merosot dibawah daya beli pekerja. Lalu mengapa UMP/UMK harus terus dinaikkan? Tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengurangi kesenjangan antara upah tertinggi dan terendah yang dibayarkan oleh sebuah organisasi/perusahaan.
2. Kenaikan UMP/UMK diharapkan akan meningkatkan penghasilan pekerja pada jabatan yang terendah dalam organisasi tersebut.
3. Dari aspek makro, kenaikan UMP/UMK diharapkan akan membantu mendorong peningkatan daya beli masyarakat dan ekonomi rakyat. Akhirnya kenaikan UMP juga diharapkan akan memperbaiki rasio upah terhadap struktur biaya produksi dan pada gilirannya diharapkan akan mendorong peningkatan tingkat produktivitas nasional selain diharapkan pula akan memperbaiki etos dan disiplin kerja.

Upaya untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu menyesuaikan dengan keputusan peraturan pemerintah dan secara berkali-kali mengkaji sistem penggajian karyawan agar sesuai.

Dalam sistem manajemen penggajian dan pengupahan di perusahaan, terdapat beberapa pihak yang terlibat, yaitu bagian personalia, bagian keuangan, dan bagian akuntansi.

Bagian personalia dalam sistem manajemen penggajian dan pengupahan memiliki peran merekrut karyawan baru sesuai dengan kebutuhan perusahaan, menetapkan jabatan, menetapkan besarnya gaji dan upah, dan pemberian promosi serta penurunan jabatan, menentukan mutasi karyawan, pemecatan karyawan, dan menetapkan besaran tunjangan serta menghitung besaran gaji karyawan.

Berbeda dengan bagian personalia, bagian keuangan memiliki tugas untuk melakukan pembayaran gaji dan tunjangan karyawan dalam manajemen penggajian.

Bagian akuntansi bertanggung jawab dalam mencatat semua biaya tenaga kerja serta mendistribusikan biaya tenaga kerja guna mengetahui keseimbangan keuangan perusahaan.

Adapun data-data yang diperlukan oleh pihak manajemen dalam merancang dan menyusun penggajian karyawan, yaitu:

- Besaran gaji dan upah yang termasuk beban perusahaan dalam periode tertentu.
- Rincian komponen biaya gaji dan upah yang masuk dalam daftar beban perusahaan dalam periode tertentu
- Besarnya biaya gaji dan upah yang menjadi beban tiap produk dan tiap fungsi pertanggung-jawaban dalam periode tertentu.
- Besaran gaji dan upah yang diterima oleh tiap karyawan dalam periode tertentu.

Pihak perancang dan penyusun gaji dan upah juga memerlukan sejumlah dokumen yang nantinya dijadikan acuan dalam penyusunan jumlah gaji tiap karyawan. Dokumen-dokumen yang dimaksud antara lain:

- Daftar gaji
- Daftar upah
- Kartu jam kerja
- Kartu hadir
- Bukti kas keluar
- Rekap gaji
- Rekap upah
- Amplop untuk gaji dan upah

Perusahaan selalu memperhatikan tentang lingkungan kerja dan kinerja karyawan, berusaha menciptakan lingkungan suasana kerja yang baik dan nyaman agar membantu kinerja karyawan. Perusahaan juga menilai kinerja semua karyawan. Proses penilaian kinerja karyawan memperhatikan seluruh aspek yang ada, yaitu penilaian atasan terhadap bawahan, penilaian kepada pegawai lain yang berada pada satu lingkungan, dan juga *performance index* pegawai tersebut selama satu tahun. Kinerja karyawan juga diperhatikan agar mendapatkan gaji yang sebanding juga dengan apa yang telah dikerjakan.

Motivasi yang diberikan yaitu dengan secara rutin melakukan coaching terhadap hasil pekerjaan dari karyawan tersebut dan juga ada reward atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawan terbaik agar terus termotivasi dan tetap semangat dalam bekerja.

Apabila perusahaan berada di masa perekonomian kurang baik/krisis, pada PT. Bank Syariah Mandiri tidak ada pengaruh terhadap gaji karyawan apabila terjadi perekonomian yang kurang baik. Karena para Manajer dan Direktur Sumber Daya Manusia dituntut untuk sangat kreatif dan inovatif untuk mencari terobosan. Mereka harus menemukan cara yang tidak menyimpang dari ketentuan normatif, wajar/layak, dan dapat menyelamatkan perusahaan.

2. Aturan Yang dipakai dalam Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Dalam proses penggajian karyawan, perusahaan mengacu pada peraturan dari pemerintah mengenai ketenagakerjaan dan pengupahan yang disesuaikan juga dengan kemampuan perusahaan yang tertuang dalam aturan internal perusahaan.

Dalam pasal 1 ayat 1-7 adalah pengertian tentang ketenagakerjaan yang bersangkutan dengan pembahasan diatas. Berikut adalah pengertiannya:

1. Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.
2. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

3. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.
4. Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
5. Pengusaha adalah :
 - a. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.
6. Perusahaan adalah :
 - a. Setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;

- b. Usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
7. Perencanaan tenaga kerja adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.

Menurut Pasal 1 ayat 30 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Dalam bab pengupahan pasal 88 ayat 1-4 menjelaskan:

1. Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
2. Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh.

3. Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) meliputi :
 - a. Upah minimum;
 - b. Upah kerja lembur;
 - c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
 - d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
 - e. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
 - f. bentuk dan cara pembayaran upah;
 - g. denda dan potongan upah;
 - h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
 - i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
 - j. upah untuk pembayaran pesangon; dan
 - k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan.
4. Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.

Dalam PP itu disebutkan, bahwa kebijakan pengupahan diarahkan untuk pencapaian penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi

Pekerja/Buruh. Penghasilan yang layak sebagaimana dimaksud merupakan jumlah penerimaan atau pendapatan Pekerja/Buruh dari hasil pekerjaannya sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup Pekerja/Buruh dan keluarganya secara wajar.³⁸

“Penghasilan yang layak sebagaimana dimaksud diberikan dalam bentuk: a. Upah; dan b. pendapatan non Upah,” bunyi Pasal 4 ayat (2) PP ini.

Adapun kebijakan pengupahan itu meliputi: a. Upah minimum; b. Upah kerja lembur; c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan; d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya; e. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya; f. bentuk dan cara pembayaran Upah; g. denda dan potongan Upah; h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan Upah; i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional; j. Upah untuk pembayaran pesangon; dan k. Upah untuk perhitungan pajak penghasilan.

Upah sebagaimana dimaksud terdiri atas komponen: a. Upah tanpa tunjangan; b. Upah pokok dan tunjangan tetap; atau c. Upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap.

Upah sebagaimana dimaksud terdiri atas komponen: a. Upah tanpa tunjangan; b. Upah pokok dan tunjangan tetap; atau c. Upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap.

“Dalam hal komponen Upah terdiri dari Upah pokok dan tunjangan tetap sebagaimana dimaksud, besarnya Upah pokok paling sedikit 75% (tujuh

³⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.

puluh lima persen) dari jumlah Upah pokok dan tunjangan tetap,” bunyi Pasal 5 ayat (2) PP tersebut.

Sementara dalam hal komponen Upah terdiri dari Upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap, menurut PP ini, besarnya Upah pokok paling sedikit 75% (tujuh puluh lima persen) dari jumlah Upah pokok dan tunjangan tetap.

“Upah sebagaimana dimaksud diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama,” bunyi Pasal 5 ayat (4) PP tersebut.

Adapun pendapatan non Upah sebagaimana dimaksud berupa tunjangan hari raya keagamaan. Selain tunjangan hari raya keagamaan, menurut PP ini, pengusaha dapat memberikan pendapatan non Upah berupa: a. bonus; b. uang pengganti fasilitas kerja; dan/atau c. uang servis pada usaha tertentu.

PP ini menegaskan, bahwa tunjangan hari raya keagamaan wajib diberikan oleh Pengusaha kepada Pekerja/Buruh., dan dibayarkan paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum hari raya keagamaan.

Adapun bonus sebagaimana dimaksud dapat diberikan oleh Pengusaha kepada Pekerja/Buruh atas keuntungan Perusahaan, yang penetapannya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

PP ini juga menegaskan, setiap Pekerja/Buruh berhak memperoleh Upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya.³⁹

³⁹ <http://setkab.go.id/inilah-peraturan-pemerintah-nomor-78-tahun-2015-tentang-pengupahan/>

**c. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017
Tentang Struktur dan Skala Upah.**

Permenaker No. 1 Tahun 2017 merupakan peraturan yang baru saja diresmikan oleh pemerintah pada bulan Maret lalu. Adapun diterbitkannya aturan ini untuk menggantikan peraturan sebelumnya yang juga terkait pengupahan, yakni Kep.49/MEN/IV/2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah, yang mana aturan ini dibentuk oleh Kementerian Tenaga Kerja. Dengan diberlakukannya Permenaker No. 1 Tahun 2017, maka aturan sebelumnya menjadi tidak berlaku.⁴⁰

Aturan tersebut mengatakan bahwa masing-masing perusahaan wajib menyusun struktur dan skala upah berdasarkan jabatan, golongan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi masing-masing karyawan. Bahkan ada sanksi untuk perusahaan yang tidak menerapkan struktur dan skala upah berdasarkan Permenaker tersebut. Dalam menyusun struktur dan skala upah ini, perusahaan harus melakukannya melalui tiga tahapan, yakni menganalisa jabatan, mengevaluasi jabatan dengan membandingkannya satu sama lain, dan terakhir, menentukan struktur dan skala upah dengan mematok upah minimum yang akan diberikannya berdasarkan kemampuan perusahaan.

⁴⁰ Peraturan Pemerintah Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Manajemen penggajian karyawan di Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Dalam menetapkan gaji Bank Syariah Mandiri melakukan penentuan nilai dari masing- masing pekerjaan melalui evaluasi jabatan, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan seupa ke dalam tingkatan gaji, tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva gaji, tentukan tarif gaji.
2. Bank Syariah Mandiri dalam menyusun skala gaji melalui tiga tahapan, yakni menganalisa jabatan, mengevaluasi jabatan dengan membandingkannya satu sama lain, dan menentukan struktur dan skala upah dengan mematok upah minimum yang akan diberikannya berdasarkan kemampuan perusahaan.
3. Bank syariah mandiri mengikuti peraturan pemerintah dalam batas upah minimum regional / UMR.
4. Dalam komponen gaji di Bank Syariah Mandiri ada gaji pokok dan tunjangan jabatan, uang makan lembur dan uang kesehatan..
5. Bank Syariah Mandiri setiap tahun mengalami kenaikan 8% dalam penggajian, terutama untuk karyawan yang berprestasi.

Manajemen penggajian karyawan merupakan panduan dasar tentang perencanaan, penyusunan, dan pengelolaan penggajian untuk para karyawan. Tiap jenis perusahaan menerapkan sistem penggajian dan pengupahan yang berbeda.

Aturan yang dipakai dalam pengupahan pada Bank Syariah Mandiri sama seperti perusahaan lainnya. Aturan dari pemerintah yakni Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan, dan Peraturan Pemerintah Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah.

B. Saran

Perusahaan perlu melakukan perencanaan atas sistem penggajiannya bagi karyawan secara tepat, dalam arti memiliki keadilan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan, maupun sistem keamanan dan kesehatan yang memadai. Segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan, sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal dan memberi keuntungan antara perusahaan dan juga karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015)

Angelina Vita, Budi Iswanto, dkk, *Manajemen dalam Konteks Indonesia*, PT Kanisius, Yogyakarta, 2013.

Bachrun Saifuddin, Menyusun Struktur dan Skala Gaji dalam Praktik, (Jakarta Pusat, Penerbit PPM)

Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, alfabeta cv, Bandung, 2014.

Departemen Agama RI, Qur'an Tajwid dan Terjemah, (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2006)

Didin Hafidhudin, Manajemen Syariah dalam Praktik, (Jakarta: Gema Insani, 2008).

Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009).

Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, prenada media group, 2009.

Idri, Hadis Ekonomi, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016).

Indonesia. *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja*.

Lexy J Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), Cet ke- XVI.

Much Nurachmad, Cara Menghitung Upah Pokok, Uang Lembur, Pesangon, dan Dana Pensiun untuk Pegawai dan Perusahaan, (Jakrta: Transmedia Pustaka, 2009).

Muhammad Sharif Chaudhry, *Sistem Ekonomi Islam: Prinsip Dasar*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016.

Muhammad Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2016

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Struktur dan Skala Upah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.

Sadili samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cv Pustaka setia, Bandung, 2010.

Satori Dja'man, dkk. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2011),

Sobur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)

Sirait, Justine T .*Memahami Aspek Pengelola Sumber Daya Manusia Dalam Organisas*, (Jakarta: Grasindo, 2006).

S.Ruky Achmad , *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Usman el-Qurtuby, Andi Subarkah, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, (Bandung: Cordoba, 2013).

<http://setkab.go.id/inilah-peraturan-pemerintah-nomor-78-tahun-2015-tentang-pengupahan/>

<http://www.gomarketingstrategic.com/2016/06/pengertian-upah.html>

<https://syaifutries.wordpress.com/2013/04/29/pemberian-upah-dan-kesejahteraan-karyawan/>

<http://bahankuliah-teknik.blogspot.co.id/2016/07/pengertian-pegawai-menurut-para-ahli.html>

<https://id.wikipedia.org/wiki/Buruh>

<http://www.fungsiklopedia.com/fungsi-manajemen/>

[*http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/05/gaji-definisi-peranan-fungsi-dan-tujuan.html*](http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/05/gaji-definisi-peranan-fungsi-dan-tujuan.html)

<https://www.scribd.com/document/351878375/Permenaker-1-Tahun-2017-Struktur-Dan-Skala-Upah>

SURAT KETERANGAN
No. 20/1678-3/060

PT. BANK SYARIAH MANDIRI Wisma Mandiri I, Jl. MH. Thamrin No.5 Jakarta 10240, dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Ratna Herlindah
NIM : 2014570058
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Universitas : Universitas Muhammadiyah Jakarta

Telah melaksanakan Penelitian Riset Skripsi di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Wisma Mandiri Jakarta dari tanggal 9 Juli s.d 19 Agustus 2018 . Judul Tugas Akhir yang diteliti adalah "**Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri**"

Demikian surat keterangan ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Jakarta, 19 Agustus 2018

PT BANK SYARIAH MANDIRI
WISMA MANDIRI I KANTOR PUSAT



mandiri
syariah

Bayu Aji Sukarno
Human Capital Service



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : 39/F.6.I-UMJ/IV/2018

Jakarta, 3 Sya'ban 1439 H

Hal : Permohonan Riset/Penelitian

19 April 2018 M

Kepada Yth.
Kepala Bank Mandiri Syariah Kebon Jeruk
Jl. Panjang No.12 Rt.10/1, Kebon Jeruk, Jakarta Barat
di
tempat

Assalamu'alaikum W. W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mahasiswa kami:

Nama : RATNA HERLINDAH
Nomor Pokok : 2014570058
Tempat Tgl/Lahir : Kuningan, 19 Juni 1996
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (SI)
No. HP : 0895610353825

diperkenankan untuk melaksanakan riset/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian/riset tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi yang berjudul:

*Manajemen Penggajian Karyawan
(Studi Kasus di Bank Syariah Mandiri Kebon Jeruk, Jakarta Barat)*

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum W. W.*

17/2018
Drs. Tajudin, M.A.
Wakil Dekan
HCS - BSM



Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Arsip



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : 25 /F.6-UMJ/II/2018
Lamp : 1 (satu) bundel
Hal : *Bimbingan Skripsi Mahasiswa*

Jakarta, 29 Jumadil Awal 1439 H
15 Februari 2018 M

Yth.
Bapak Nurhidayat, M.M.
Dosen Pembimbing Skripsi
Fakultas Agama Islam UMJ
di
tempat

Assalamu 'alaikum W.W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak untuk menjadi pembimbing penulisan skripsi bagi mahasiswa :

Nama : RATNA HERLINDAH
Nomor Pokok : 2014570058
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (S1)
Judul : *Manajemen Penggajian Karyawan (Studi Kasus di BNI Syariah KCP Ciledug Tangerang Selatan).*

Bersama ini dilampirkan proposal penulisan skripsi yang masih bersifat sementara dan perlu penyempurnaan. Kami mengharapkan agar proses bimbingan dapat diselesaikan paling lama 6 (enam) bulan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik Bapak kami ucapkan terimakasih.

Wabillahittaufiq Walhidayah
Wassalamu 'alaikum W.W.



- Tembusan:
1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
 2. Yth. Ketua Program Studi MPS
 3. Arsip



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Kampus UMJ Jl. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telp. (021) 7441887, Fax. : (021) 74709269 Kode Pos 15419

LEMBAR KONSULTASI PENULISAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RATNA HERLINDAH
No. Pokok : 2014570058
Judul Skripsi : *Manajemen Penggajian Karyawan (Studi Kasus di BNI Syariah KCP Ciledug Tangerang Selatan).*
Pembimbing : Bapak Nurlhidayat, M.M.
Tgl. Berakhir : 15 Februari s.d. 15 Agustus 2018

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
1	19/2 2018 2	Bab 1	Identifikasi masalah harus disesuaikan dengan latar belakang masalah - Fokus dan sub Fokus - Sistematika penulisan ?	
2.	24/2 2018	Bab 4	1. Instrumen Penelitian 2. Teknik Penelitian harus disesuaikan dengan penelitian	
3.	31/3 2018	Mengenai Bab 4 menjawab fokus & sub fokus		
4.	9/4	Bab III	Instrumen wawancara. - Tidak terlalu Simple - Sesuaikan dengan Fokus dan sub Fokus	

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
5	15 Agustus 18	Bab I-III	Perhatikan penulisan foot not dan sistematika penulisan	f
6	21/8/18	Bab IV	Bab IV menguraikan rumusan masalah di Bab I	f
7	24/8 2018	Bab IV	lengkapi dengan peraturan/tegrasi manajemen peggaji Buat kesimpulan	f
8	27/8 2018	Bab I-V	1. Cover 2. Daftar isi 3. Abstract 4. Daftar pustaka	f
<p>Acc diujikan 27/8 18</p>				f

- Catatan :
1. Lembar konsultasi ini agar dibawa dan diserahkan/diminta paraf dari pembimbing setiap konsultasi.
 2. Topik permasalahan diisi oleh mahasiswa yang bersangkutan.
 3. Lembar konsultasi ini harus diserahkan ke Fakultas ketika melakukan pendaftaran ujian skripsi.

LEMBAR PERTANYAAN WAWANCARA

Nama : **Ratna Herlindah**
NIM : **2014570058**
Judul Skripsi : **Manajemen Penggajian Karyawan di Bank Syariah Mandiri**
Program Studi : **Manajemen Perbankan Syariah**
Nara Sumber : **Bayu Aji Sukarno**
Jabatan: : **Human Capital Service**
Perusahaan : **PT. Bank Syariah Mandiri**

1. Bagaimana manajemen Penggajian Karyawan yang diterapkan di BSM?
Manajemen penggajian karyawan di BSM sama dengan manajemen penggajian di perusahaan yang lain (cek referensi atau buku manajemen penggajian karyawan)
2. Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi untuk me-manage Penggajian Karyawan dengan baik?
Hambatan yang sering dihadapi untuk me-manage penggajian karyawan adalah selalu berubahnya Upah Minimum Regional setiap tahun yang mengakibatkan perusahaan harus selalu menghitung ulang sistem penggajian karyawan
3. Apa saja upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan untuk memenej Penggajian Karyawan?

Upaya yang dilakukan yaitu menyesuaikan dengan keputusan pemerintah dan secara berkali mengkaji sistem penggajian karyawan

4. Di BSM, untuk komponen penggajian karyawannya itu apa saja ya pak ?

Komponen nya adalah gaji pokok dan tunjangan lainnya

5. Dalam proses penggajian perusahaan ini mengacu pada aturan apa?

Apakah uud atau sop perusahaan sendiri atau yg lainnya?

Dalam proses penggajian, perusahaan mengacu pada peraturan dari pemerintah mengenai pengupahan yang disesuaikan juga dengan kemampuan perusahaan yang tertuang dalam aturan internal perusahaan

6. Dalam manajemen gaji besarnya gaji itu di tentukan oleh apa pak?

Apakah dari pendidikan? Jabatan? Atau skill? Atau yg lainnya?

Dalam menentukan gaji karyawan, perusahaan memperhatikan dari berbagai aspek, yaitu pendidikan terakhir, jabatan, skill yang dimiliki, masa kerja dan juga proyeksi jabatan pada perusahaan tersebut yang besarnya diperhitungkan juga dari kemampuan perusahaan

7. Adakah pengaruh terhadap gaji karyawan apabila terjadinya perekonomian kurang baik?

Tidak ada pengaruh terhadap gaji karyawan apabila terjadi perekonomian yang kurang baik

8. Mengapa adanya perbedaan dalam Penggajian bank syariah dengan bank konvensional?

Tidak ada perbedaan penggajian antara Bank Syariah dengan Bank Konvensional

9. Bagaimana cara bapak menilai karyawan yang berhak mendapatkan kenaikan gaji?

Cara menilai karyawan yang berhak mendapatkan kenaikan gaji ada beberapa faktor, pertama memperhatikan ketentuan dari pemerintah mengenai Upah Minimum Regional, kedua adalah kinerja karyawan terakhir, yang terakhir adalah proyeksi jabatan pegawai tersebut.

10. Untuk menetapkan tarif gaji yang berlaku di masyarakat, apakah bapak selalu melakukan survei terhadap beberapa perusahaan lain mengenai besarnya gaji untuk pekerjaan yang sebanding?

Untuk menetapkan tarif gaji, tidak harus selalu melakukan survey terhadap beberapa perusahaan.

11. Apakah perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan agar gaji sebanding dengan apa yang sudah karyawan kerjakan?

Perusahaan pasti akan selalu memperhatikan kinerja karyawan agar mendapatkan gaji yang sebanding juga dengan apa yang telah dikerjakan

12. Apakah ada perbedaan Penggajian antara karyawan kontrak dan karyawan tetap?

Tidak ada perbedaan pada penggajian karyawan kontrak dengan karyawan tetap

13. Bagaimana proses penilaian kinerja karyawan pada BSM?

Proses penilaian kinerja karyawan memperhatikan seluruh aspek yang ada, yaitu penilaian atasan terhadap bawahan, penilaian kepada pegawai lain

yang berada pada satu lingkungan, dan juga performance index pegawai tersebut selama satu tahun

14. Apa bentuk motivasi yang diberikan BSM untuk para karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan?

Bentuk motivasi yang diberikan yaitu dengan secara rutin melakukan coaching terhadap hasil pekerjaan dari karyawan tersebut

15. Adakah feedback atas penghargaan dari BSM terhadap karyawan yang berkualitas?

Tentu saja ada reward atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawan terbaik

16. Apakah BSM selalu memperhatikan tentang lingkungan kerja karyawan?

Pasti selalu memperhatikan tentang lingkungan kerja karyawan

17. Apa saja yang dilakukan untuk menciptakan suasana pada lingkungan kerja pada BSM?

Perusahaan selalu berusaha menciptakan lingkungan suasana kerja yang baik agar membantu kinerja karyawan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Ratna Herlindah

Tempat, Tanggal Lahir : Kuningan, 19 Juni 1996

Alama : Jl. Raden Fatah No. 21 Rt. 004/008 Parung Serab
Ciledug-Tangerang

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

E-Mail : RatnaHerlindah19@gmail.com

HP : 0895610353825



RIWAYAT PENDIDIKAN

- TK. Aisyiyah 66 Tangerang : 2001-2002
- SDN Peninggilan 03 Tangerang : 2002-2008
- MTs. Manba'ul Ulum
Pondok Pesantren Asshiddiqiyah II Tangerang :2008-2011
- SMK Akuntansi Manba'ul Ulum
Pondok Pesantren Asshiddiqiyah II Tangerang :2011-2014
- Universitas Muhammadiyah Jakarta :2014-2018

ORGANISASI

- BEM