

**ANALISIS PEMBERIAN *REWARD* PADA KINERJA DAN
LOYALITAS PEKERJA MENURUT KONSEP
IJĀRAH ‘ALĀ AL-‘AMĀL
(Studi pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)**

SKRIPSI



Diajukan Oleh

ARDAN ZAHRAN NASUTION
NIM. 220102014

Mahasiswa Fakultas Syari'ah dan Hukum
Prodi Hukum Ekonomi Syari'ah

**FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
DARUSSALAM-BANDA ACEH
TAHUN 2026 M / 1448 H**

**ANALISIS PEMBERIAN *REWARD* PADA KINERJA DAN
LOYALITAS PEKERJA MENURUT KONSEP *IJĀRAH 'ALĀ
AL-'AMĀL***
(Studi Pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Syari'ah dan Hukum
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Persyaratan Penulisan Skripsi
Dalam Ilmu Hukum Ekonomi Syari'ah

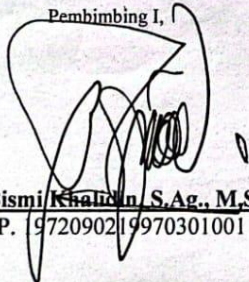
Diajukan Oleh

Ardan Zahran Nasution
NIM. 220102014

Mahasiswa Fakultas Syari'ah dan Hukum
Prodi Hukum Ekonomi Syari'ah

Disetujui untuk diuji/di *munaqasyah* kan oleh:

Pembimbing I,



Dr. Bismi Khasanah, S.Ag., M.Si.
NIP. 1972090219970301001

Pembimbing II,



Muhammad Iqbal, S.E., MM.
NIP. 197005122014111001

**ANALISIS PEMBERIAN *REWARD* PADA KINERJA DAN
LOYALITAS PEKERJA MENURUT KONSEP
IJĀRAH 'ALĀ AL-'AMĀL
(Studi pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)**

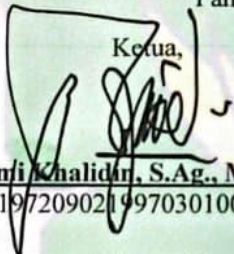
SKRIPSI

Telah Diuji Oleh Panitia Ujian *Munaqasyah* Skripsi
Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Ar-Raniry
dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima
Sebagai Salah Satu Beban Studi
Program Sarjana (S-1)
Dalam Ilmu Hukum
Ekonomi Syari'ah (Muamalah)

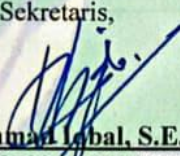
Pada Hari/Tanggal: Jum'at, 23 Juli 2026 M
08 Safar 1448 H

di Darussalam, Banda Aceh
Panitia Ujian *Munaqasyah* Skripsi:

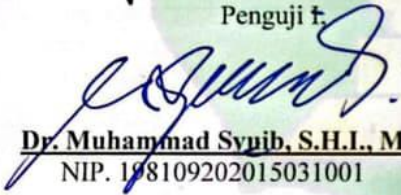
Ketua,


Dr. Bisnif Khalid, S.Ag., M.Si.
NIP. 1972090219970301001

Sekretaris,


Muhammad Iqbal, S.E., MM.
NIP. 197005122014111001

Penguji I,


Dr. Muhammad Syuib, S.H.I., MH.
NIP. 198109202015031001

Penguji II,


T. Surya Reza, SH., M.H.
NIP. 199411212020121009

Mengetahui,

Rektor, Fakultas Syari'ah dan Hukum
UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Prof. Dr. Kamaruzzaman, M.Sh.
NIP. 197809172009121006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh

Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922

Web: www.library.ar-raniry.ac.id, Email: library@arraniry.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ardan Zahran Nasution
Nim : 220102014
Program Studi : Hukum Ekonomi Syariah
Fakultas : Syari'ah dan Hukum

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

- 1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan;*
- 2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain;*
- 3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya;*
- 4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data;*
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.*

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Ar-Raniry. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh 1 Juli 2026

Yang Menyatakan:



Ardan Zahran Nasution
NIM. 220102014

ABSTRAK

Nama : Ardan Zahran Nasution
NIM : 220102014
Fakultas/Prodi : Syari'ah dan Hukum/Hukum Ekonomi Syari'ah
Judul : Analisis Pemberian *Reward* pada Kinerja dan Loyalitas
Pekerja Menurut Konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* (Studi pada
BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)
Tanggal Sidang : 23 Juli 2026
Tebal Skripsi : 94 halaman
Pembimbing I : Dr. Bismi Khalidin, S.Ag., M.Si.
Pembimbing II : Muhammad Iqbal, S.E., MM.
Kata Kunci : *Reward*, Kinerja, Loyalitas, *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*.

Penilaian kinerja pegawai di lembaga perbankan syariah umumnya telah memiliki standar terukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI), namun penilaian terhadap loyalitas dan antusiasme kerja sebagai dasar pemberian *reward* sering kali belum memiliki standar baku yang jelas, sehingga berpotensi melanggar syarat kejelasan (*al-wuḍūḥ*) dalam akad *ijārah*. Kondisi ini ditemukan pula pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, di mana sistem *reward* yang diterapkan belum sepenuhnya jelas standar penilaiannya, khususnya pada aspek non-kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga permasalahan: bagaimana sistem pemberian *reward* yang diterapkan pada pekerja BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, bagaimana pengaruh pemberian *reward* tersebut terhadap kinerja dan loyalitas pekerja, dan bagaimana tinjauan konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* terhadap sistem pemberian *reward* tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif empiris dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif analisis. Data primer diperoleh melalui wawancara terarah (*guided interview*) dengan pihak manajemen dan pegawai BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, dilengkapi data sekunder dari literatur fikih muamalah dan kajian manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* terdiri atas *reward* simbolik dari cabang dan *reward* finansial dari kantor pusat yang bersifat *achievement-based*. Kriteria kinerja kuantitatif relatif jelas dan tersosialisasi, namun penilaian loyalitas dan antusiasme tidak memiliki indikator tersendiri, melainkan dilebur ke dalam angka pencapaian, sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi antara manajemen dan pegawai. Ditinjau dari konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*, sistem ini menunjukkan kesesuaian parsial: prinsip *al-wuḍūḥ* dan *al-'adālah* relatif terpenuhi pada dimensi kinerja kuantitatif, tetapi belum terpenuhi secara menyeluruh pada dimensi loyalitas yang bersifat kualitatif, karena tidak terdokumentasi dan tidak dicantumkan secara eksplisit dalam kontrak kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa diperlukan perumusan indikator penilaian loyalitas yang terukur dan terdokumentasi agar sistem *reward* sepenuhnya sesuai dengan prinsip akad *ijārah* dalam fikih muamalah.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya serta kesehatan kepada penulis, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Analisis Pemberian *Reward* pada Kinerja dan Loyalitas Pekerja Menurut Konsep *Ijārah ‘Alā Al-‘Amāl* (Studi Pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)”**

Skripsi ini ditulis untuk menyelesaikan tugas akhir yang merupakan salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan studi sekaligus untuk memperoleh gelar sarjana (S1) pada Fakultas Syari’ah dan Hukum UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Dalam penulisan karya ilmiah ini, telah banyak pihak yang membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Bapak Dr. Bismi Khalidin, S.Ag., M.Si., selaku pembimbing I, atas bimbingan yang penuh kesabaran dan keikhlasan yang tak ternilai sepanjang proses penulisan skripsi ini. Mulai dari tahap penyusunan awal skripsi hingga menjadi karya yang utuh, arahan dan masukan berharga dari beliau telah memberikan fondasi yang kokoh bagi penyelesaian tugas akhir ini. Kepada Bapak Muhammad Iqbal, S.E., MM. selaku pembimbing II, atas bimbingan, perhatian dan kontribusinya yang sangat berarti dalam memberikan arahan dan masukan yang konstruktif selama penyusunan skripsi ini. Semoga segala kebaikan dan dedikasi yang telah beliau berdua berikan senantiasa mendapatkan balasan terbaik dari Allah Swt.
2. Bapak Prof. Dr. Kamaruzzaman, M.Sh., selaku Dekan Fakultas Syari’ah dan Hukum, Bapak Dr. Hasnul Arifin Melayu, S.Ag., M.A., Wakil Dekan I, Ibu Prof. Dr. Soraya Devy, M.A., Wakil Dekan II dan Bapak Prof. Dr.

Ali Abu Bakar, M.A., Wakil Dekan III yang telah membimbing kami mahasiswa/i di Fakultas Syari'ah dan Hukum.

3. Bapak Dr. Iur. Chairul Fahmi, MA, selaku Ketua Prodi Hukum Ekonomi Syari'ah dan Ibu Azka Amalia Jihad, S.H.I., M.E.I selaku Sekretaris Prodi Hukum Ekonomi Syariah, serta seluruh staf yang ada di Prodi Hukum Ekonomi Syari'ah yang telah banyak membantu dan membimbing kami mahasiswa/i Program Studi Hukum Ekonomi Syari'ah.
4. Bapak Prof. Dr. Syahrizal, M.A., selaku dosen penasihat akademik penulis, atas perhatian dan dukungan yang telah diberikan selama masa studi penulis. Arahan yang beliau berikan tidak hanya membantu penulis dalam menentukan langkah-langkah akademik, tetapi juga menjadi motivasi untuk terus berusaha mencapai hasil terbaik. Semoga segala kebaikan beliau senantiasa mendapatkan balasan terbaik dari Allah Swt.
5. Kepada seluruh informan penelitian, khususnya BOSM, dan pegawai Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi penyelesaian penelitian ini.
6. Kepada orang tua tercinta, Ayah Alm. Drs. H. Arisuddin Nasution, Ayah H. Baik Budi Nasution dan Ibu Linda Suriyani Hasibuan, sang cinta pertama dan terakhir. Terima kasih atas doa yang tiada henti, kasih sayang yang tak terhingga, serta dukungan yang menjadi alasan terkuat saya untuk menyelesaikan studi ini. Setiap kalimat penyemangat dan kebahagiaan yang di berikan tak akan pernah terlupakan.
7. Untuk saudara-saudara saya. Kakak Rini Lestari Nasution, Kakak Anita Fitria Nasution, Abang Asril Hamdi Nasution, dan Adik Fadil Muhtadi Nasution, terima kasih telah menjadi donatur dan menemani di akhir perjalanan ini, termasuk segala nasihat tentang kehidupan yang lebih keras ke depannya. Terima kasih telah menemani langkah pertama di Banda Aceh dan menjadi pendengar yang luar biasa meskipun diri sendiri juga

butuh tempat bercerita.

8. Terima kasih kepada Veri Al-Azis Matondang, bukan hanya sekadar teman 16 tahun tetapi seorang sahabat karib yang sangat berarti dalam menjalani hari-hari ini. Teman satu sekolah, sehobby, berbagi masalah, dan semangat untukmu menempuh kehidupan yang akan datang.
9. Terima kasih untuk sahabat seperjuangan, M. Rauhal Fawwazi, Khairil Rifky Sembiring, Dimas Andrean Tanjung, dan Mahara Miko, yang menemani sejak semester awal hingga sekarang. Semoga persahabatan kita abadi hingga akhir hayat. Terima kasih atas segala kepedulian, waktu yang diluangkan, dan effort luar biasa yang kalian berikan.
10. Sahabat dan teman-teman seperjuangan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang senantiasa menemani penulis dalam suka maupun duka. Dukungan kalian, baik dalam bentuk tawa, obrolan ringan, maupun semangat di saat sulit adalah sesuatu yang akan selalu penulis kenang dengan penuh rasa syukur. Semoga kalian semua selalu dikelilingi dengan hal-hal yang baik dan momen-momen yang membahagiakan.
11. Terakhir, izinkan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada diri sendiri. Terima kasih telah bertahan melewati siang dan malam yang dihabiskan untuk membaca, menulis, merevisi, lalu menulis ulang lagi bahkan di saat-saat ketika mata sudah terlalu lelah untuk terus menatap layar, namun pekerjaan belum juga selesai. Terima kasih telah terus melangkah meski berkali-kali dihadapkan pada momen-momen yang membuat rasanya ingin menyerah, entah karena revisi yang seolah tidak ada habisnya, rasa lelah yang menumpuk, atau keraguan yang muncul tentang kemampuan diri sendiri untuk benar-benar menyelesaikan ini semua. Namun di setiap titik terendah itu, penulis selalu memilih untuk bangkit kembali sekecil apa pun langkahnya. Terima kasih juga karena telah cukup baik pada diri sendiri di tengah perjalanan yang panjang dan melelahkan ini; untuk setiap *self-reward* kecil yang diberikan kepada diri

sendiri sebagai bentuk apresiasi atas progres yang telah dicapai, sesederhana apa pun itu. Sebab proses bukan hanya tentang seberapa keras berjuang, tetapi juga tentang bagaimana tetap menjaga semangat dan kewarasan agar mampu bertahan sampai akhir. Terima kasih telah memahami bahwa istirahat bukan sebuah kemunduran, melainkan bagian dari proses itu sendiri. Tidak ada perjalanan yang benar-benar mudah, dan skripsi ini adalah bukti nyata dari kerja keras, air mata yang tertahan, dan tekad yang tidak pernah benar-benar padam meski sempat redup berkali-kali. Penulis bersyukur dan bangga kepada diri sendiri yang telah memilih untuk terus melanjutkan, bukan berhenti yang telah memilih untuk percaya pada proses meski hasil tidak selalu terlihat di depan mata. Semoga pencapaian ini menjadi pengingat bahwa diri sendiri mampu melewati hal-hal yang dahulu terasa mustahil, dan menjadi bekal keyakinan untuk menghadapi langkah-langkah besar lainnya yang masih menanti di depan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak untuk penyempurnaan skripsi ini. Penulis berharap skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi dunia akademik maupun masyarakat luas. Semoga apa yang telah penulis capai hari ini menjadi langkah awal untuk memberikan kontribusi lebih besar di masa depan.

Banda Aceh, 30 Juni 2026
Penulis

Ardan Zahran Nasution

PEDOMAN TRANSLITERASI

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P Dan K
Nomor: 128 Tahun 1987-Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

Fenom konsonan bahasa arab yang dalam sistem tulisan arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda tangan sekaligus.

Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alīf	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan	ط	ṭā'	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ب	Bā'	B	Be	ظ	ẓa	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	Tā'	T	Te	ع	'ain	‘	koma terbalik (di atas)
ث	Śa'	Ś	es (dengan titik di atas)	غ	Gain	G	Ge
ج	Jīm	J	Je	ف	Fā'	F	Ef

ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)	ق	Qāf	Q	Ki
خ	Khā'	Kh	ka dan ha	ك	Kāf	K	Ka
د	Dāl	D	De	ل	Lām	L	El
ذ	Ẓal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)	م	Mūm	M	Em
ر	Rā'	R	Er	ن	Nūn	N	En
ز	Zai	Z	Zet	و	Wau	W	We
س	Sūn	S	Es	ه	Hā'	H	Ha
ش	Syīn	Sy	es dan ye	ء	Hamz ah	,	Apostrof
ص	Ṣād	Ṣ	es (dengan titik di bawah)	ي	Yā'	Y	Ye
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)				

2. Vokal

Vokal bahasa arab sama dengan bahasa Indonesia, yang mana terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a) Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, tranliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
َ	<i>Fathah</i>	A

◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b) Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌ِ ◌ْ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
◌ِ ◌ُ	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

كيف = kaifa, هول = haula

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan tanda
◌ِ ا	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā
◌ِ ي	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī
◌ُ و	<i>Dammah dan wau</i>	Ū

Contoh:

قَالَ	= qāla
رَمَى	= ramā
قِيلَ	= qīla
يَقُولُ	= yaqūlu

4. Tā' marbūṭah (ة)

Transliterasi untuk tā' marbūṭah ada dua. Yaitu:

- a. Tā' marbūṭah (ة) hidup

Tā' marbūṭah (ة) yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

- b. Tā' marbūṭah (ة) mati

Tā' marbūṭah (ة) yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

- c. Kalau pada suatu kata yang akhir huruf tā' marbūṭah (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ

-*raud'ah al-atfāl*

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ

-*al-Madīnah al-Munawwarah*

طَلْحَةُ

-*ṭalhah*

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydīd*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

رَبَّنَا

-*rabbanā*

نَزَّلَ

-*nazzala*

الْبِرِّ

-*al-birr*

الْحَجِّ

-*al-ḥajj*

نُعَمَّ

-*nu'ima*

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu (ال), namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah* dan kata sandang yang diikuti huruf *qamariyyah*.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariyyah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariyyah* ditransliterasikan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

الرَّجُلُ	-ar-rajulu	السَّيِّدَةُ	-as-sayyidatu
الشَّمْسُ	-asy-syamsu	الْقَلَمُ	-al-qalamu
الْبَدِيعُ	-al-badi'u	الْجَلَالُ	-al-jalālu

7. Hamzah

Dinyatakan di depan hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa *alif*

Contoh:

تَأْخُذُونَ	-ta'khuzūna	النَّوْءُ	-an-nau'
شَيْءٌ	-syai'un	إِنَّ	-inna
أَمْرٌ	-umirtu	أَكَلَ	-akala

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun harf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan maka transliterasi ini, penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَإِنَّ اللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ	- <i>Wa inna Allāh lahuwa khair ar-rāziqīn</i>
فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ	- <i>Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn</i>
إِبْرَاهِيمَ الْخَلِيلِ	- <i>Fa auf al-kaila wa al-mīzān</i>
بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَمُرْسَاهَا	- <i>Fa auful-kaila wal- mīzān</i>
وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ	- <i>Ibrāhīm al-Khalīl</i>
مَنْ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا	- <i>Ibrāhīm al-Khalīl</i>
	- <i>Bismillāhi majrahā wa mursāh</i>
	- <i>Wa lillāhi ‘ala an-nāsi hijju al-baiti</i>
	- <i>Man istaṭā ‘a ilahi sabīla</i>

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ	- <i>Wa mā Muhammadun illā rasul</i>
إِنَّ أَوَّلَ نَبِيٍّ وُضِعَ لِلنَّاسِ	- <i>Inna awwala baitin wuḍ</i>
	- <i>i ‘a linnāsi</i>
لَلَّذِي بُنِيَ مَبَارَكًا	- <i>lallaẓī bibakkata mubārakkan</i>

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ

-Syahru Ramaḍān al-laẓi unzila fih al
Qur'ānu

-Syahru Ramaḍ ānal-laẓi unzila fihil qur'ānu

وَلَقَدْ رَآهُ بِالْأُفُقِ الْمُبِينِ

-Wa laqad ra 'āhu bil-ufuq al-mubīn

-Wa laqad ra 'āhu bil-ufuqil-mubīni -

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

-Alhamdu lillāhi rabbi al-'ālamīn

-Alhamdu lillāhi rabbil 'ālamīn

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

نَصْرٌ مِّنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ

-Naṣrun minallāhi wa fathun qarīb

لِلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا

-Lillāhi al-amru jamī'an

وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

-Wallāha bikulli syai'in 'alīm

10. Tajwid

Bagi yang menginginkan kefasihan dalam bacaan pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid, karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Catatan:

Modifikasi

- 1) Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi seperti M. Syuhudi Ismail. Sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan.

Contoh: Ṣamad Ibn Sulaimān.

- 2) Nama Negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti

Mesir, bukan Misr; Beirut, bukan Bayrūt; dan sebagainya.

- 3) Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia tidak ditransliterasikan. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf.



DAFTAR LAMPIRAN

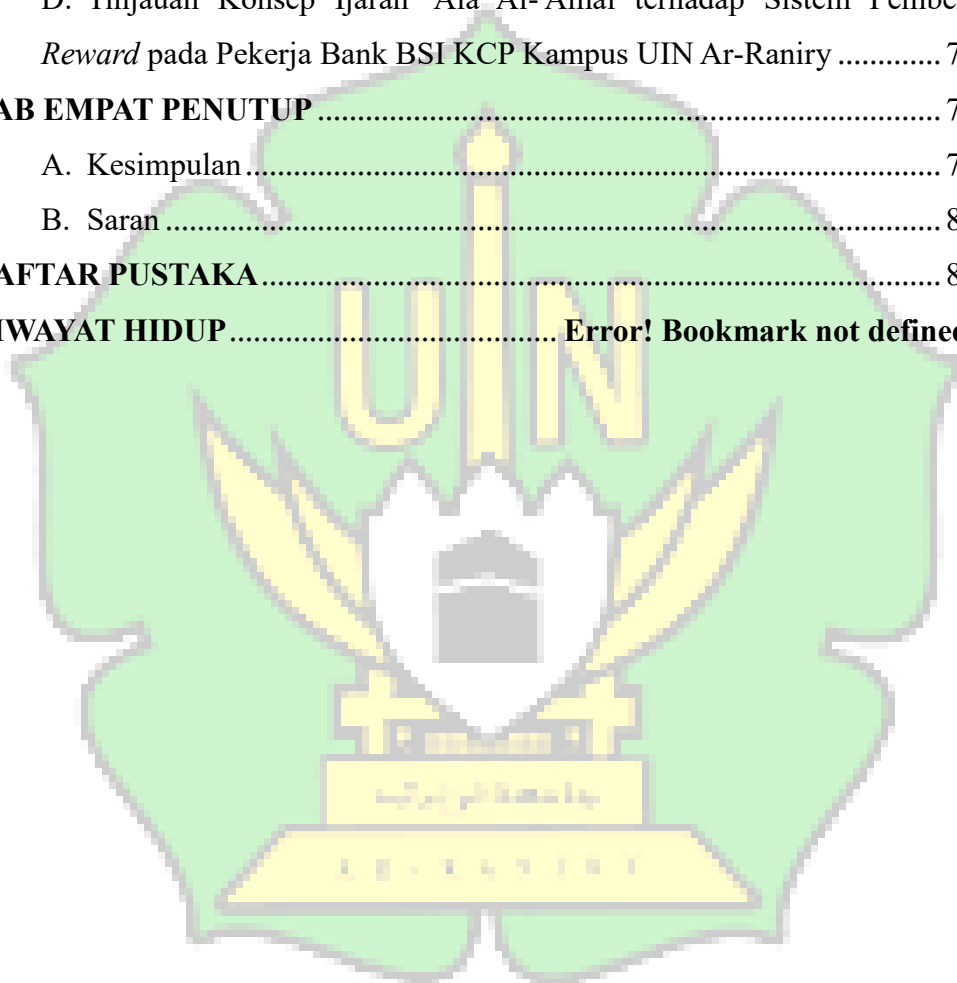
Lampiran 1 SK Penetapan Dosen Pembimbing	82
Lampiran 2 Surat Permohonan Melakukan Penelitian	83
Lampiran 3 Protokol Wawancara	84
Lampiran 4 Dokumentasi	86



DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
DAFTAR ISI	xii
BAB SATU PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah:	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Penjelasan Istilah.....	7
E. Kajian Pustaka.....	8
F. Metodologi Penelitian	12
G. Sistematika Penulisan.....	19
BAB DUA PENETAPAN SISTEM <i>REWARD</i> PADA AKAD <i>IJĀRAH ‘ALĀ</i>	
<i>AL- ‘AMĀL</i>.....	20
A. Konsep Umum tentang <i>Reward</i>	20
B. Gambaran tentang Konsep Umum Kinerja.....	26
C. Konsep tentang Loyalitas Pekerja dan Permasalahannya.....	31
D. Akad <i>Ijārah 'Alā Al-'Amāl</i>	38
BAB TIGA PENERAPAN SISTEM PEMBERIAN <i>REWARD</i> PEKERJA	
TERHADAP KINERJA DAN LOYALITASNYA PADA BANK BSI KCP	
KAMPUS UIN AR-RANIRY.....	62

A. Gambaran Umum tentang Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry	62
B. Sistem Pemberian <i>Reward</i> pada Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry.....	64
C. Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kinerja dan Loyalitas Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry	70
D. Tinjauan Konsep <i>Ijārah 'Alā Al-'Amāl</i> terhadap Sistem Pemberian <i>Reward</i> pada Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry	73
BAB EMPAT PENUTUP	79
A. Kesimpulan	79
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
RIWAYAT HIDUP	Error! Bookmark not defined.



BAB SATU

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era kerja modern yang semakin kompetitif, lembaga pemerintah maupun swasta dituntut untuk memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Salah satu instrumen penting dalam manajemen kinerja adalah *reward*, yakni bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian, kontribusi, atau perilaku positif dalam pekerjaan. *Reward* tidak hanya berperan sebagai bentuk apresiasi simbolik, tetapi juga sebagai strategi untuk mendorong peningkatan motivasi kerja, pengembangan diri, dan loyalitas pegawai terhadap lembaga.¹

Sistem *reward* modern telah berkembang menjadi skema yang terstruktur dan objektif, didasarkan pada kebijakan perusahaan serta indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang terukur. Bentuknya bisa berupa finansial (bonus, kenaikan gaji, tunjangan) maupun *non-finansial* (penghargaan publik, kesempatan pelatihan, promosi jabatan). Dalam konteks perbankan syariah, sistem ini harus disesuaikan dengan nilai-nilai Islam, mengedepankan prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.² *Reward* pada bank syariah didasarkan pada beberapa indikator seperti performa individu, kontribusi terhadap tim dan pencapaian terhadap target perusahaan secara keseluruhan. Beberapa lembaga keuangan tertentu bahkan menambahkan *non-cash benefits* seperti pelatihan bersertifikat atau insentif perjalanan, yang tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai terhadap visi institusi. Transisi dari manajemen modern menuju kerangka syariah dapat dilakukan melalui pendekatan fikih, salah satunya dengan merujuk pada konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl*, yaitu akad

¹ Evi Sofiati, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai", *Ekono Insentif*, No. 1, Vol. 15, 2021, hlm. 35–36.

² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 88.

sewa atas jasa atau pekerjaan tertentu. Dalam konsep ini, terdapat kesepakatan antara pemberi kerja (*mu'jir*) dan pekerja (*ajīr*) terkait imbalan atas jasa yang diberikan. Prinsip-prinsip dasar seperti kejelasan akad, kesepakatan, dan keadilan menjadi syarat sahnya *ijārah*, dan ini relevan dengan sistem kerja profesional masa kini.³

Para ulama dari berbagai mazhab telah menguraikan prinsip-prinsip *ijārah 'alā al-'amāl* yang jika dipahami dengan pendekatan kontemporer, sangat relevan dengan praktik manajemen kinerja dan loyalitas kerja.⁴

Mazhab Hanafi menekankan bahwa imbalan diberikan atas hasil kerja yang nyata dan bermanfaat. Artinya, pekerja dihargai bukan hanya karena kehadiran, tetapi karena kontribusi yang dapat diukur. Pandangan ini selaras dengan konsep indikator kinerja utama, di mana *reward* diberikan berdasarkan pencapaian konkret.⁵

Mazhab Maliki menggarisbawahi pentingnya kesetaraan antara usaha yang dikeluarkan dan imbalan yang diterima. Dalam manajemen modern, prinsip ini mencerminkan evaluasi tidak hanya terhadap hasil akhir, tetapi juga terhadap proses kerja, kedisiplinan, dan integritas pegawai yang semuanya berpengaruh terhadap loyalitas.⁶

Mazhab Syafi'i memiliki pandangan bahwa manfaat kerja harus dapat dimanfaatkan secara sah dan imbalannya harus ditentukan sejak awal. Dalam konteks profesional, hal ini mendorong pentingnya perencanaan target kerja yang jelas dan sistem evaluasi yang transparan sebagai dasar pemberian penghargaan.⁷

Mazhab Hanbali menegaskan bahwa hasil kerja harus bisa diukur dengan pasti agar akad *ijārah* sah dan upah dapat diberikan. Ini mendukung pentingnya

³ M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah* (Jakarta: Alfabeta, 2012), hlm. 132–134.

⁴ Ahmad Wardi Muslich, *Fiqh Muamalat*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), cet. ke-1, hlm. 316.

⁵ Al-Kasani, *Dalam Kitab Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i*, Jilid IV, hlm. 174.

⁶ *Ibid.*, hlm. 175.

⁷ *Ibid.*, hlm. 176.

sistem kerja yang berbasis data, akuntabilitas, dan indikator performa sebagai syarat dalam pemberian *reward*.⁸

Keempat mazhab secara prinsip sepakat bahwa *ijārah ‘alā al-‘amāl* tidak hanya membahas keabsahan akad, tetapi juga menekankan pentingnya kontribusi nyata dan sistem imbalan yang proporsional. Dalam konteks perbankan syariah, pendekatan fikih ini dapat diadaptasi sebagai kerangka normatif dalam menetapkan sistem *reward* yang tidak hanya memenuhi standar profesionalisme, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai syariah.

Reward yang diberikan secara adil dan sesuai kontribusi mampu meningkatkan loyalitas pegawai, menurunkan *turn over*, dan menciptakan budaya kerja yang sehat. Sistem ini bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga mencerminkan nilai meritokrasi, tanggung jawab, dan profesionalisme yang sejalan dengan *maqāsid al-syarī‘ah*.⁹

Oleh karena itu, kajian mengenai sistem *reward* berdasarkan konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl* menjadi penting, khususnya untuk menjawab tantangan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah masa kini. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi prinsip-prinsip fikih dapat diterapkan dalam sistem *reward* kepada pegawai, serta pengaruh sistem *reward* tersebut mampu mendorong peningkatan kinerja dan loyalitas di lingkungan kerja profesional.¹⁰

Konsep *reward* dalam manajemen sumber daya manusia berakar dari teori kebutuhan dan motivasi, di mana penghargaan menjadi kebutuhan psikologis yang mendorong individu untuk mencapai aktualisasi diri dalam lingkungan kerja. *Reward* yang diberikan secara proporsional atas pencapaian tertentu tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga mempererat keterikatan emosional antara pegawai dan organisasi. Loyalitas bukan lagi sekadar wujud

⁸ *Ibid.*, hlm. 177.

⁹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 89-91.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Modern* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 102-104.

keterikatan formal, melainkan terbangun dari pengalaman penghargaan yang positif dan konsisten.¹¹

Sistem imbalan yang dikembangkan dengan pendekatan meritokrasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan kondusif. Pegawai yang loyal umumnya lahir dari sistem yang menghargai integritas dan prestasi secara proporsional. Lingkungan kerja yang sehat ditentukan oleh keseimbangan antara penghargaan terhadap hasil kerja dan penerapan sanksi terhadap penyimpangan.

Sistem *reward* yang diterapkan di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry diketahui sudah berjalan secara aktif dan terstruktur, dengan skema pemberian yang dilakukan secara rutin setiap bulan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sari Yulis, salah satu pegawai senior yang telah bekerja selama lebih dari enam tahun di kantor tersebut, diketahui bahwa *reward* yang diberikan terdiri dari berbagai bentuk, antara lain bonus uang, promosi jabatan, dan *reward non-finansial* seperti pelatihan atau penghargaan khusus dari manajemen. *Reward* tersebut diberikan sebagai bentuk apresiasi terhadap pencapaian kinerja pegawai baik secara individu maupun tim.¹²

Pihak yang menetapkan siapa yang berhak menerima *reward* adalah pimpinan cabang, dengan mempertimbangkan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator tersebut berupa capaian target kerja yang secara berkala dievaluasi oleh pimpinan. Dalam pelaksanaannya, *reward* dianggap mampu mendorong semangat kerja pegawai. Beliau menyebutkan bahwa sistem *reward* sangat berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan penuturan pegawai tersebut, sistem *reward* di kantor ini telah berjalan secara adil dan transparan. Pada awal masa kerja, seluruh pegawai

¹¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 423.

¹² Hasil wawancara dengan Sari Yulis, pegawai di PT Bank Syariah Indonesia Cabang Kampus Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, pada Tanggal 26 Mei 2025.

menandatangani kontrak resmi yang mencantumkan hak dan kewajiban, termasuk ketentuan mengenai penghargaan dan imbalan kerja. Terdapat pula kebijakan khusus bagi pegawai yang berhasil melampaui target kerja, yaitu berupa tambahan *reward* sebagai bentuk penghargaan atas kinerja lebih yang diberikan.

Terkait dengan kesesuaian terhadap konsep *ijārah 'alā al-'amāl*, Sari Yulis menyampaikan bahwa sistem kerja dan penghargaan yang diterapkan telah mempertimbangkan prinsip keadilan dan transparansi yang sejalan dengan ajaran syariah. Sari Yulis menyebut bahwa keseluruhan mekanisme penghargaan sudah cukup ideal dan tidak memiliki catatan kekurangan yang berarti. Hal ini dikuatkan oleh pernyataannya ketika dimintai saran terhadap sistem *reward* yang berlaku, hanya menyebutkan secara singkat bahwa sistem tersebut “sudah sangat bagus.”

Meskipun sistem *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry telah berjalan secara aktif dan terstruktur, terdapat persoalan mendasar yang perlu dikaji lebih lanjut. Dalam praktiknya, terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian kinerja dan penilaian loyalitas serta antusiasme kerja karyawan. Penilaian kinerja telah memiliki standar yang relatif jelas melalui mekanisme KPI (*Key Performance Indicators*) yang tertuang dalam SOP institusi, sehingga pemberian *reward* atas dasar kinerja dapat dilakukan secara terukur dan objektif.

Namun demikian, aspek loyalitas dan antusiasme kerja yang juga menjadi pertimbangan dalam pemberian *reward* belum memiliki standar penilaian yang baku dan terukur. Kedua aspek ini bersifat kualitatif dan cenderung dinilai berdasarkan pertimbangan subjektif pimpinan, tanpa indikator yang disepakati secara eksplisit sejak awal hubungan kerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam distribusi *reward*, di mana karyawan dengan kontribusi serupa dapat memperoleh apresiasi yang berbeda hanya karena tidak adanya standar penilaian yang seragam.

Persoalan ini menjadi semakin relevan ketika dikaji melalui perspektif akad *ijārah 'alā al-'amāl*. Salah satu syarat pokok keabsahan *ijārah* adalah kejelasan (*al-wuḍūh*) atas segala aspek yang menjadi dasar pemberian imbalan.

Apabila penilaian terhadap loyalitas dan antusiasme dilakukan secara subjektif tanpa standar yang jelas dan disepakati sejak awal, maka terdapat indikasi ketidaksesuaian dengan prinsip kejelasan dan keadilan (*al-'adālah*) yang menjadi rukun sahnya akad *ijārah*. Dengan kata lain, subjektivitas dalam penilaian *reward* bukan hanya persoalan manajerial, tetapi juga berimplikasi pada keabsahan akad kerja dari sudut pandang hukum Islam.

Hal inilah yang kemudian memengaruhi efektivitas sistem *reward* dalam membentuk loyalitas dan meningkatkan kinerja pegawai khususnya di bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana konsep *ijārah 'alā al-'amāl* dipraktikkan dalam sistem *reward* pegawai di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry melalui penelitian yang berjudul: **“Analisis Pemberian *Reward* Pada Kinerja dan Loyalitas Pekerja Menurut Konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* (Studi pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)”**.

B. Rumusan Masalah:

1. Bagaimana sistem pemberian *reward* yang diterapkan pada pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry?
2. Bagaimana pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja dan loyalitas pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry?
3. Bagaimana tinjauan konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* terhadap sistem pemberian *reward* pada pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini dirumuskan selaras dengan pokok permasalahan yang telah ditetapkan dalam kajian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan sistem pemberian *reward* yang diterapkan pada pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry;
2. Untuk menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja dan loyalitas pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry;

3. Untuk mengkaji tinjauan konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* terhadap sistem pemberian *reward* pada pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry.

D. Penjelasan Istilah

Agar memudahkan pemahaman terhadap variabel dalam penelitian ini, penulis perlu menjelaskan sejumlah istilah penting yang digunakan dalam skripsi ini. Penjelasan istilah ini bertujuan untuk memastikan fokus pembahasan tetap pada substansi permasalahan yang menjadi objek kajian serta dapat diuraikan secara komprehensif. Adapun istilah-istilah tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Reward*

Reward adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan pencapaian kerja mereka. Penghargaan ini dapat bersifat materi, seperti bonus dan insentif, maupun non-materi, seperti pengakuan, promosi, atau pelatihan. Dalam konteks penelitian ini, *reward* dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas pegawai terhadap institusi.¹³ Hal yang serupa dikemukakan oleh Sondang Siagian bahwa *reward* merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas prestasi kerja yang telah dicapai. Dengan demikian, *reward* dalam penelitian ini tidak hanya dipandang sebagai bentuk kompensasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang profesional dan selaras dengan nilai-nilai syariah.¹⁴

2. Kinerja dan Loyalitas

Menurut Henry Simamora, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 257–258.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 258.

ditetapkan.¹⁵ Sementara itu, loyalitas adalah bentuk kesetiaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui keinginan untuk terus bekerja, patuh terhadap aturan, serta berkontribusi maksimal demi kemajuan lembaga.¹⁶ Dalam penelitian ini, kinerja dan loyalitas menjadi dua indikator penting yang akan dikaji pengaruh keduanya terhadap sistem *reward* yang diterapkan oleh bank BSI KCP kampus UIN Ar-Raniry. Dengan kata lain, kinerja dan loyalitas bukan hanya dilihat dari sisi individu pegawai, tetapi juga sebagai cerminan efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan keuangan syariah.

3. *Ijārah ‘alā al-‘amāl*

Ijārah ‘alā al-‘amāl adalah akad sewa-menyewa atas jasa atau pekerjaan tertentu, di mana seseorang (*ajīr/pekerja*) memberikan jasanya kepada pihak lain (*mu’jir/majikan*) dengan kompensasi berupa upah yang telah disepakati. Dalam konteks penelitian ini, *ijārah ‘alā al-‘amāl* menjadi kerangka normatif yang digunakan untuk melihat sistem *reward* yang diterapkan di lingkungan kerja bank syariah sesuai dengan prinsip-prinsip akad kerja dalam fikih.¹⁷ Konsep ini mengedepankan kejelasan akad, kesepakatan imbalan, dan nilai keadilan dalam relasi kerja, yang jika diterapkan secara tepat, akan membentuk sistem penghargaan yang tidak hanya adil secara administratif, tetapi juga sah secara syariah. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengaitkan praktik *reward* di BSI KCP kampus UIN Ar-Raniry dengan nilai-nilai fikih muamalah dalam *ijārah ‘alā al-‘amāl*.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini disusun untuk mengetahui dan membandingkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan tema

¹⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hlm. 16.

¹⁶ Rima Puspita, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Analisis Reward, Punishment dan Disiplin Kerja* (Yogyakarta: Literasi Nusantara Abadi, 2023), hlm. 45.

¹⁷ Jaih Mubarak, *Fiqih Muamalah Maliyyah* (Bandung: Pustaka Setia, 2017), hlm. 213.

reward terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Kajian ini juga bertujuan untuk menunjukkan posisi penelitian yang penulis lakukan serta menghindari adanya duplikasi dan plagiarisme. Berikut ini adalah beberapa penelitian yang memiliki hubungan dengan skripsi ini:

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Abdullah Mahyuddin Bin Tumijo, mahasiswa program studi manajemen bisnis syariah fakultas ekonomi dan bisnis islam di Institut Agama Islam Negeri Palopo pada tahun 2022 berjudul *Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Syariah Indonesia Cabang Ratulangi Kota Palopo)*.¹⁸ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana *reward*, *punishment* dan motivasi memengaruhi kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Perbedaan utama dengan penelitian penulis adalah penelitian Tumijo menempatkan *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas yang diuji secara statistik terhadap kinerja, tanpa mempertimbangkan landasan normatif dalam syariah. Sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual normatif, dengan menganalisis sistem *reward* melalui perspektif akad *ijārah ‘alā al-‘amāl* yang memuat unsur keadilan, kejelasan manfaat, dan kesepakatan akad kerja sebagai prinsip dasar syariah.

Kedua, artikel ilmiah yang ditulis oleh Kholidatul Imaniyah, Muhammad Aziz Firdaus, dan Syahrums Agung pada tahun 2022 berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Loyalitas Karyawan PT Anugrah Mitra Investa*.¹⁹ Penelitian ini menguji bagaimana sistem penghargaan dan sanksi memengaruhi loyalitas karyawan di sektor swasta. Hasilnya menunjukkan bahwa *reward* lebih dominan dalam memengaruhi loyalitas dibanding *punishment*.

¹⁸ Abdullah Mahyuddin Bin Tumijo, “Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Indonesia Cabang Ratulangi Kota Palopo)” *Skripsi*, (Palopo: Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2022).

¹⁹ Kholidatul Imaniyah, Muhammad Aziz Firdaus, dan Syahrums Agung, “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Loyalitas Karyawan PT Anugrah Mitra Investa,” *Manager*, Vol. 5, No. 1, 2022.

Berbeda dengan penelitian Imaniyah yang menitikberatkan pada persepsi karyawan terhadap loyalitas dalam lingkungan bisnis konvensional, penelitian ini fokus pada persepsi pegawai lembaga keuangan syariah, serta melihat konstruksi loyalitas dari sudut pandang syariat, di mana loyalitas tidak hanya dipandang sebagai ikatan emosional, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab spiritual terhadap akad kerja.

Ketiga, skripsi yang ditulis oleh Cici Aprianti, Mahasiswa program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun 2024 berjudul *Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suraco Jaya Abadi Motor Cabang Daya*.²⁰ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *sampling* jenuh terhadap 37 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* yang dikaji berfokus pada pemberian insentif material secara rutin, dan dikaitkan dengan pencapaian target kerja.

Penelitian ini terbatas pada konteks perusahaan otomotif swasta dan tidak mengelaborasi jenis *reward non-finansial* yang lebih kompleks seperti pelatihan atau pengembangan karir. Selain itu, pendekatan teoritik yang digunakan masih bersifat umum dari manajemen sumber daya manusia (SDM) konvensional tanpa memasukkan nilai-nilai fikih muamalah atau kultural organisasi sebagai variabel penguat. Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan metode kualitatif dalam konteks perbankan syariah, serta mempertimbangkan *reward* sebagai refleksi dari akad kerja yang sah menurut fikih.

Keempat, skripsi yang ditulis oleh Rahmat Okta Riansyah, mahasiswa program studi manajemen fakultas ekonomi dan bisnis di Universitas Islam Riau Pekanbaru pada tahun 2021 berjudul *Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Pekanbaru*.²¹ Skripsi ini menggunakan metode

²⁰ Cici Aprianti, “Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suraco Jaya Abadi Motor Cabang Daya” *Skripsi*, (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2024).

²¹ Rahmat Okta Riansyah, “Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Pekanbaru” *Skripsi*, (Pekanbaru: Universitas Islam Riau Pekanbaru, 2021).

regresi linier berganda dengan 32 responden. Hasilnya menunjukkan *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara *punishment* menunjukkan pengaruh negatif signifikan. *Reward* diukur dalam bentuk insentif finansial dan non-finansial. *punishment* mencakup sanksi administratif hingga pemecatan.

Penelitian ini menempatkan *reward* dan *punishment* sebagai dua dimensi yang sejajar tanpa mempertimbangkan bahwa *reward* dalam konteks Islam memiliki karakter khusus sebagai bentuk '*aqd* atau perjanjian kerja. Selain itu, latar sektor industri yakni perindustrian dan telekomunikasi berbeda dengan perbankan syariah yang memiliki sensitivitas terhadap prinsip-prinsip fikih muamalah. Penelitian ini tidak menelaah *reward* dalam prinsip keadilan dan transparansi yang merupakan bagian dari *maqāṣid al-syarī'ah*.

Kelima, skripsi yang ditulis oleh Rio Yulio Candra mahasiswa program studi manajemen fakultas ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat pada tahun 2022 berjudul *Analisis Reward Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Ardash Sumbar Indonesia (Studi Kasus Cabang Seberang Padang, Kecamatan Padang Selatan)*.²² Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui syarat yang harus dicapai karyawan agar memperoleh *reward*, bentuk *reward* yang diberikan perusahaan, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Reward* dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yakni *reward* intrinsik (pengakuan, kepuasan batin, tanggung jawab) dan *reward* ekstrinsik (gaji lebih, bonus, promosi jabatan, dan pelatihan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* mendorong karyawan untuk bekerja lebih jujur, keras, cerdas, dan ikhlas. Dampaknya berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, dan motivasi kerja secara signifikan.

²² Rio Yulio Candra, "Analisis Reward terhadap Kinerja Karyawan Di PT Ardash Sumbar Indonesia (Studi Kasus Cabang Seberang Padang, Kecamatan Padang Selatan)" *Skripsi*, (Padang: Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, 2022).

Persamaan dari penelitian penulis dengan penelitian Rio terdapat pada konsep *reward* dengan memasukkan dimensi etika kerja, seperti kejujuran, keikhlasan, dan loyalitas sebagai prasyarat untuk mendapatkannya. Penelitian ini tidak hanya melihat *reward* sebagai sistem kompensasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan karakter kerja dalam konteks budaya lokal dan organisasi. Namun, walaupun kedalaman aspek humanistiknya cukup kuat, penelitian ini belum menyentuh dasar normatif hukum Islam secara eksplisit, khususnya tidak menggunakan kerangka akad seperti *ijārah ‘alā al-‘amāl* untuk menilai sah atau tidaknya sistem *reward* dari sisi keadilan kontrak kerja. Dengan kata lain, meskipun penelitian Rio menyentuh dimensi moral dan spiritual, ia tidak memformulasikannya dalam struktur fikih muamalah yang dapat dijadikan parameter formal dalam konteks lembaga keuangan syariah. Sebaliknya, penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis tidak hanya mengkaji *reward* dalam pengaruhnya terhadap motivasi dan etos kerja, tetapi juga menilai kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip akad dalam Islam, yaitu bagaimana transparansi manfaat, kejelasan upah, dan relasi kerja dibingkai dalam akad yang sah menurut hukum syariah. Hal ini menjadikan penelitian penulis lebih tajam dalam menilai aspek legalitas dan etika sistem *reward* secara integratif.

Berdasarkan uraian penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis menegaskan bahwa karya ini disusun secara orisinal dan tidak mengandung unsur duplikasi dari penelitian terdahulu. Penelitian ini berhasil menempatkan dirinya sebagai kajian yang memiliki kekhasan tersendiri serta memberikan kontribusi ilmiah yang berbeda dari studi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai akademik yang signifikan dan patut untuk dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam bentuk skripsi, guna memperdalam pemahaman serta memperkaya wawasan di bidang yang dikaji.

F. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data yang valid guna menemukan, membuktikan, dan

mengembangkan suatu pengetahuan, sehingga pada akhirnya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.²³

Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif empiris, yaitu metode yang menggabungkan studi terhadap norma atau kaidah hukum, khususnya konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl* dalam fikih muamalah dengan pengamatan langsung terhadap realitas di lapangan. Pendekatan normatif yang digunakan dalam riset ini adalah *ijārah ‘alā al-‘amāl* sebagai ketentuan fikih yang telah dijabarkan *fuqahā* yang mengatur tentang sistem penggunaan jasa, tenaga, dan *skill* yang mencakup tentang hubungan kerja sistem upah, penetapan upah, tanggung jawab resiko, dan berbagai aspek penting lainnya dalam akad *ijārah ‘alā al-‘amāl*.

Pendekatan empiris dalam penelitian ini difokuskan pada pengamatan langsung terhadap implementasi sistem *reward* yang berlaku bagi pegawai di Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry. Penelusuran dilakukan terhadap jenis dan bentuk penghargaan yang diberikan oleh institusi kepada pegawainya, dengan menitikberatkan pada kesesuaian antara praktik tersebut dengan prinsip-prinsip keadilan, kejelasan imbalan, serta kesepakatan kerja yang menjadi inti dari akad *ijārah ‘alā al-‘amāl*. Selain itu, pendekatan ini juga digunakan untuk mengkaji mekanisme *reward* tersebut berkontribusi dalam membentuk pola kinerja pegawai dan mendorong loyalitas mereka terhadap lembaga tempat mereka bekerja.

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018,) hlm. 2.

2. Jenis Penelitian

Dalam penulisan riset ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dalam bentuk deskriptif analisis, riset yang dilakukan oleh peneliti dengan cara menggambarkan dan menarasikan realitas secara faktual atas seluruh peristiwa yang terjadi sehingga peneliti mampu menggambarkan tentang topik atau fokus kajiannya. Unsur analisis dalam penelitian ini bertujuan untuk menguraikan data yang diperoleh secara mendalam dan sistematis, dengan menelaah hubungan antar komponen yang ditemukan di lapangan, serta mengaitkannya dengan teori dan konsep yang digunakan. Peneliti tidak hanya berhenti pada tahap mendeskripsikan, tetapi juga menganalisis keterkaitan antara antar variabel penelitian.

Jenis penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sistem penghargaan diterapkan terhadap karyawan, baik dari sisi bentuk, prosedur, maupun dampaknya terhadap kinerja dan loyalitas. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan praktik *reward* yang berlaku, tetapi juga menganalisis kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip syariah, khususnya dalam hal kejelasan manfaat, transparansi imbalan, dan keadilan dalam hubungan kerja, sebagaimana diatur dalam akad *ijārah ‘alā al-‘amāl*. Lebih lanjut, pada proses implementasi metode ini, penulis menganalisis aspek-aspek seperti mekanisme pemberian *reward*, dan bentuk loyalitas yang diharapkan oleh institusi, serta meneliti keterkaitan antara sistem penghargaan dan performa pegawai.

3. Sumber Data

Sumber data merupakan segala bentuk informasi yang relevan dengan fokus penelitian dan diperlukan untuk menjelaskan substansi masalah yang dikaji. Informasi ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pokok persoalan, serta diperoleh melalui proses pengumpulan data yang sistematis, baik dalam bentuk data primer maupun sekunder. Keberadaan sumber data memegang peranan penting dalam menjamin validitas dan objektivitas hasil

penelitian, sehingga dapat memenuhi kriteria penelitian yang diharapkan. Adapun klasifikasi sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang bersumber langsung dari sumber pertama yang memiliki pengalaman dan memahami tentang substansi riset ini baik berkaitan dengan objek penelitian maupun dengan subjek penelitiannya yang kemudian dianalisis oleh penulis. Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dari narasumber dengan Sari Yulis yang merupakan pegawai aktif Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry yang telah bekerja lebih dari 6 tahun.

Data dikumpulkan melalui penelitian lapangan (*field research*) dengan wawancara langsung dalam bentuk pertanyaan terstruktur. Selain wawancara, penulis juga menggunakan data dokumentasi dengan tujuan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai indikator *reward*, pengaruhnya terhadap kinerja loyalitas pegawai, serta di kaji dengan konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl*.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh sebagai data tambahan untuk mendukung dan menegaskan data primer.²⁴ Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari berbagai literatur bacaan yang relevan dengan topik yang dikaji, seperti buku-buku fikih muamalah terkait *ijārah ‘alā al-‘amāl*, literatur akademik tentang manajemen sumber daya manusia, *reward system* dalam organisasi, serta konsep kinerja dan loyalitas pegawai.

Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari hasil penelitian terdahulu, jurnal ilmiah, skripsi yang sejenis, dan dokumen-dokumen

²⁴ Subagyo, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004,) hlm. 91.

resmi dari Bank BSI, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan internal mengenai sistem *reward* dan pengelolaan pegawai.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur atau langkah-langkah yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari sumber yang diteliti, baik melalui interaksi langsung maupun melalui dokumen yang tersedia.²⁵ Dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, penulis menerapkan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian diantaranya:

a. Wawancara

Wawancara ialah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada pihak yang memiliki posisi strategis atau pemahaman mendalam terhadap topik yang diteliti. Dalam penelitian ini, wawancara disusun dalam format *guiden interview* (wawancara terarah), dengan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan secara sistematis oleh peneliti untuk diajukan kepada narasumber.²⁶

Wawancara dilakukan terhadap pegawai Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry yang memiliki pengalaman langsung dalam sistem kerja dan pemberian *reward*. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali informasi yang relevan mengenai bentuk *reward* yang diterapkan, dasar pertimbangan manajemen dalam pemberian *reward*, frekuensi pelaksanaannya, serta sejauh mana sistem tersebut berdampak terhadap loyalitas dan kinerja pegawai. Selain itu, wawancara juga diarahkan untuk memahami sejauh mana kebijakan *reward* tersebut mencerminkan prinsip keadilan, kepastian imbalan, dan kesepakatan kerja sebagaimana diatur dalam konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl*.

²⁵ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019,) hlm. 185.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 186.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh dokumen tertulis dari lembaga yang menjadi objek penelitian.²⁷ Teknik ini berperan penting dalam mendapatkan data formal maupun non-publik yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian, sehingga dapat memperkuat keakuratan dan validitas hasil kajian.

Dalam penelitian ini, data dokumentasi yang dikumpulkan meliputi dokumen internal Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry yang berkaitan dengan sistem *reward* pegawai, seperti catatan kebijakan internal mengenai penghargaan kerja, struktur organisasi, serta bukti administrasi pemberian *reward*. Selain itu, dokumentasi juga mencakup catatan kontrak kerja atau pedoman kerja yang memuat informasi tentang hak dan kewajiban pegawai dalam pelaksanaan tugas. Dokumen-dokumen ini digunakan sebagai bahan pendukung untuk menguji kesesuaian antara praktik penghargaan di lapangan dengan prinsip *ijārah ‘alā al-‘amāl* dalam fikih muamalah.

4. Langkah-Langkah Analisis Data

Tahap analisis data merupakan proses pengolahan informasi yang diperoleh oleh peneliti guna menjawab permasalahan yang telah dirumuskan secara sistematis, berdasarkan data yang valid dan objektif. Pada fase ini, data yang telah terkumpul secara lengkap diolah untuk memperoleh kebenaran yang dapat digunakan sebagai dasar pemecahan masalah yang dikemukakan dalam rumusan masalah. Selanjutnya, data tersebut disajikan dan ditarik kesimpulan. Proses analisis data dalam penelitian ini mencakup beberapa tahapan, yaitu:

²⁷ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), hlm. 132.

- a. Seleksi data yang relevan dengan fokus permasalahan penelitian, sehingga melalui proses ini data primer dan data sekunder yang berasal dari sumber berbeda dapat diverifikasi secara cermat. Langkah ini bertujuan memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi standar ilmiah berupa validitas dan objektivitas.
 - b. Kajian terhadap data hasil identifikasi dengan mengevaluasi sistem *reward* yang ditetapkan oleh Bank BSI KCP kampus UIN Ar-Raniry, serta mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi penentuan sistem *reward* tersebut.
 - c. Analisis terhadap kinerja dan loyalitas pegawai melalui pemberian penghargaan yang diterapkan oleh Bank BSI KCP kampus UIN Ar-Raniry, yang dilakukan melalui pendekatan akad *ijārah ‘alā al-‘amāl*.
 - d. Penyajian data secara naratif sebagai bentuk laporan penelitian dengan menggunakan format skripsi dengan penggambaran data secara sistematis.
5. Pedoman Penulisan

Teknik penulisan dalam penelitian ini disusun dengan mengacu pada Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Mahasiswa Fakultas Syari’ah dan Hukum UIN Ar-Raniry Banda Aceh edisi revisi tahun 2019, serta mengadopsi kaidah kebahasaan yang sesuai dengan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Selain itu, kutipan ayat-ayat Al-Qur’an yang digunakan dalam pembahasan merujuk pada mushaf dan terjemahan resmi yang diterbitkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia.

Dalam menyusun landasan teoritis dan landasan kerangka analisis, penulis juga merujuk pada sumber-sumber rujukan yang relevan seperti literatur fikih muamalah klasik maupun kontemporer yang membahas konsep *ijārah ‘alā al-‘amāl*, serta hasil-hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji persoalan sistem *reward*, manajemen kinerja, dan loyalitas pegawai dalam

konteks lembaga keuangan syariah. Dengan berpedoman pada referensi-referensi tersebut, penulisan skripsi ini disusun secara terstruktur, logis, dan sistematis agar mudah dipahami serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

G. Sistematika Penulisan

Bab satu merupakan Pendahuluan yang berisi uraian tentang latar belakang masalah yang melandasi penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, penjelasan istilah-istilah penting dalam penelitian, kajian pustaka yang memuat hasil penelitian terdahulu yang relevan, metodologi penelitian yang mencakup pendekatan, jenis, dan teknik pengumpulan data, serta sistematika penulisan yang menjelaskan struktur isi skripsi secara umum.

Bab dua membahas landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Pembahasan dimulai dari teori *reward*, meliputi pengertian, jenis-jenis, dan indikator *reward*. Selanjutnya dibahas teori kinerja pekerja dan teori loyalitas pekerja beserta faktor-faktor dan indikator masing-masing. Bab ini kemudian menguraikan konsep akad *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* mencakup pengertian, dasar hukum, rukun dan syarat, serta pendapat ulama. Diakhiri dengan pembahasan sistem penilaian dan evaluasi kinerja dalam penetapan *reward* pada akad *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*.

Bab tiga berisi analisis hasil penelitian lapangan di Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry. Bab ini diawali dengan gambaran umum tentang lembaga tersebut, dilanjutkan dengan deskripsi sistem pemberian *reward* yang diterapkan, kemudian menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja dan loyalitas pekerja, serta diakhiri dengan tinjauan konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* terhadap sistem pemberian *reward* yang berlaku, mekanisme pemberiannya, serta analisis mengenai hubungan antara sistem *reward* dan loyalitas pegawai berdasarkan praktik nyata di lapangan. Pada bagian akhir bab, disajikan implikasi *reward* terhadap loyalitas pekerja bank BSI KCP kampus UIN Ar-Raniry.

Bab empat merupakan bab penutup, yang berisi kesimpulan dari hasil analisis pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang ditujukan kepada pihak terkait sebagai kontribusi akademik dan praktis dari penelitian ini.



BAB DUA

PENETAPAN SISTEM *REWARD* PADA AKAD *IJĀRAH ‘ALĀ AL- ‘AMĀL*

A. Konsep Umum tentang Reward

1. Pengertian dan Jenis-Jenis *Reward*

Secara etimologis, kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hadiah, penghargaan, atau imbalan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *reward* merujuk pada segala bentuk balas jasa, kompensasi, atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada individu atau kelompok sebagai respons atas kontribusi, perilaku positif, atau pencapaian kinerja tertentu yang sesuai dengan tujuan organisasi.²⁸ Dengan kata lain, *reward* adalah mekanisme organisasional yang dirancang untuk memperkuat perilaku yang diinginkan sekaligus mendorong pengulangan pencapaian tersebut di masa mendatang. Pemahaman yang komprehensif tentang konsep ini menjadi landasan penting dalam merancang sistem penghargaan yang efektif, adil, dan berkesinambungan.

Para ahli manajemen memberikan berbagai definisi tentang *reward* yang saling melengkapi. Gary Dessler mendefinisikan *reward* sebagai semua bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka dengan organisasi.²⁹ Sementara itu, Hasibuan menyatakan bahwa *reward* merupakan pendapatan tambahan atau fasilitas khusus yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.³⁰ Dari berbagai definisi tersebut, dapat ditarik benang merah bahwa *reward* pada

²⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16 (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm. 166.

²⁹ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14 (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 418–420.

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 183.

intinya adalah suatu bentuk pengakuan yang diberikan oleh organisasi kepada individu atau kelompok atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja.

Dalam perkembangannya, para ahli membagi *reward* ke dalam beberapa jenis berdasarkan sifat dan bentuknya. Siswanto Bedjo membagi *reward* menjadi dua kategori utama, yaitu *reward* finansial dan *reward* non-finansial.³¹ *Reward* finansial mencakup segala bentuk penghargaan yang bersifat moneter, seperti bonus, kenaikan gaji, tunjangan kinerja, komisi, dan berbagai bentuk insentif uang lainnya. Jenis *reward* ini langsung dapat diukur dan dinilai secara material, sehingga dampaknya terhadap motivasi ekstrinsik karyawan lebih mudah diidentifikasi.

Reward non-finansial, di sisi lain, mencakup berbagai bentuk penghargaan yang tidak bersifat moneter namun memiliki nilai psikologis dan motivasional yang signifikan. Veithzal Rivai Zainal dan Ella Jauvani Sagala menyebutkan bahwa *reward* non-finansial meliputi pengakuan publik, kesempatan pengembangan karir, promosi jabatan, penghargaan formal seperti *employee of the month*, akses pelatihan bersertifikat, fleksibilitas waktu kerja, dan berbagai fasilitas kerja yang meningkatkan kenyamanan pegawai.³² Dalam konteks perbankan syariah, *reward* non-finansial seringkali memiliki dampak yang lebih mendalam terhadap loyalitas pegawai karena menyentuh dimensi penghargaan diri dan pengakuan sosial yang menjadi kebutuhan psikologis fundamental manusia.

Selain pembagian finansial dan non-finansial, Rima Puspita juga membedakan *reward* berdasarkan cakupannya menjadi *reward* individual dan

³¹ Siswanto Bedjo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 242.

³² Veithzal Rivai Zainal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi ke-3 (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 741–743.

reward kelompok atau tim.³³ *Reward* individual diberikan kepada pekerja tertentu yang berhasil mencapai atau melampaui target kinerja yang telah ditetapkan secara personal. Jenis ini sangat efektif dalam mendorong kompetisi sehat dan pengembangan kompetensi individu. Sementara *reward* kelompok diberikan kepada tim atau unit kerja yang berhasil mencapai target kolektif, sehingga mendorong sinergi, kerja sama, dan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Sistem Pemberian *Reward* dalam Organisasi

Sistem pemberian *reward* dalam organisasi merupakan suatu kerangka terstruktur yang mencakup kebijakan, mekanisme, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam mendistribusikan penghargaan kepada pegawainya. Henry Simamora menegaskan bahwa sistem *reward* yang efektif harus didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan internal dan eksternal, sehingga dapat diterima sebagai sesuatu yang wajar dan proporsional oleh seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi.³⁴ Keadilan internal merujuk pada konsistensi pemberian *reward* di antara sesama pegawai dalam organisasi yang sama, sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan daya saing kompensasi dibandingkan dengan standar industri atau pasar kerja yang berlaku.

Dalam perspektif manajemen modern, sistem pemberian *reward* yang baik memiliki beberapa karakteristik utama. Mutiara Sibarani Panggabean menyebutkan bahwa sistem *reward* yang efektif harus bersifat transparan, terukur, konsisten, dan berorientasi pada prestasi.³⁵ Transparansi berarti bahwa kriteria dan mekanisme pemberian *reward* harus dikomunikasikan

³³ Rima Puspita, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Analisis Reward, Punishment dan Disiplin Kerja* (Yogyakarta: Literasi Nusantara Abadi, 2023), hlm. 12.

³⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hlm. 448–450.

³⁵ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 93.

dengan jelas kepada seluruh pegawai, sehingga setiap individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana pencapaian mereka akan dievaluasi. Terukur berarti bahwa indikator kinerja yang menjadi dasar pemberian *reward* dapat dikuantifikasi dan diverifikasi secara objektif, sehingga proses penilaian tidak bersifat subjektif atau diskriminatif.

Dalam praktiknya, sistem pemberian *reward* di organisasi modern, khususnya di lembaga keuangan syariah, umumnya berjalan melalui beberapa tahapan yang berurutan. Tahap pertama adalah penetapan target kinerja, di mana manajemen menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) yang menjadi tolak ukur penilaian. Tahap kedua adalah pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik, baik bulanan, triwulanan, maupun tahunan. Evi Sofiati menjelaskan bahwa evaluasi kinerja yang objektif merupakan pondasi dari sistem *reward* yang adil dan efektif, karena kesalahan dalam tahap ini akan merusak seluruh mekanisme penghargaan yang telah dirancang.³⁶

Tahap ketiga adalah penentuan besaran dan jenis *reward* berdasarkan hasil evaluasi. Sondang P. Siagian menekankan bahwa dalam menentukan jenis *reward* yang paling tepat, manajemen perlu mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain tingkat pencapaian kinerja, posisi jabatan, masa kerja, kondisi keuangan organisasi, dan kebutuhan spesifik masing-masing pegawai.³⁷ Tahap keempat adalah pelaksanaan distribusi *reward*, yang harus dilakukan secara tepat waktu dan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Keterlambatan dalam pemberian *reward* dapat mengurangi nilai motivasionalnya secara signifikan. Tahap kelima adalah evaluasi efektivitas sistem *reward* itu sendiri, untuk memastikan bahwa program penghargaan

³⁶ Evi Sofiati, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai," *Ekono Insentif*, Vol. 15, No. 1, 2021, hlm. 37.

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 259.

yang dijalankan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa sistem *reward* yang dirancang dengan baik tidak hanya berdampak pada motivasi kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik. Dalam konteks perbankan syariah, dimensi ini menjadi sangat strategis mengingat persaingan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten semakin ketat.³⁸ Sistem *reward* yang komprehensif dan kompetitif menjadi salah satu keunggulan diferensiatif yang dapat dimanfaatkan oleh lembaga keuangan syariah dalam persaingan pasar tenaga kerja.

3. Indikator *Reward*

Dalam mengukur efektivitas sistem *reward*, diperlukan indikator-indikator yang terukur dan dapat diobservasi secara empiris. Moehariono menjelaskan bahwa indikator *reward* adalah parameter-parameter yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu program penghargaan berhasil mencapai tujuannya dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas pegawai.³⁹ Penetapan indikator yang tepat sangat penting karena menjadi basis evaluasi yang objektif dan terstandarisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan kajian literatur manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa indikator utama yang umumnya digunakan dalam mengukur kualitas dan efektivitas sistem *reward*. Pertama adalah keadilan (*fairness*), yaitu persepsi pegawai bahwa *reward* yang diterima proporsional dengan kontribusi yang telah diberikan. Bernardin dan Russel menyatakan

³⁸ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Edisi 13 (Mason: South-Western, 2011), hlm. 364.

³⁹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), hlm. 95–96.

bahwa keadilan dalam pemberian *reward* merupakan faktor paling determinan dalam menentukan tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penghargaan yang berlaku.⁴⁰ Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya.

Kedua adalah kelayakan (*adequacy*), yang merujuk pada kecukupan besaran *reward* untuk memenuhi kebutuhan pegawai secara memadai. Mangkunegara menyebutkan bahwa *reward* yang layak tidak hanya harus mampu memenuhi kebutuhan dasar pegawai, tetapi juga harus kompetitif dengan standar pasar kerja yang berlaku, sehingga dapat mempertahankan pegawai berkualitas dari godaan tawaran kompetitor.⁴¹ Indikator kelayakan ini berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk menetapkan skema kompensasi yang seimbang antara kemampuan finansial perusahaan dan tuntutan pasar tenaga kerja.

Ketiga adalah ketepatan waktu (*timeliness*), yang mengacu pada pemberian *reward* secara tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan.⁴² Keterlambatan dalam distribusi *reward* dapat menimbulkan rasa tidak dihargai di kalangan pegawai dan berpotensi merusak kepercayaan terhadap manajemen. Keempat adalah transparansi, yang merujuk pada keterbukaan manajemen dalam mengkomunikasikan kriteria, proses, dan dasar pengambilan keputusan dalam pemberian *reward*. Robbins dan Judge menegaskan bahwa transparansi merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya keadilan prosedural yang menjadi fondasi kepercayaan pegawai terhadap sistem organisasi.⁴³

⁴⁰ Bernardin dan Russel, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 4th edition (New York: McGraw-Hill, 2006), hlm. 198.

⁴¹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 67.

⁴² Ibid., hlm. 68.

⁴³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16 (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm. 212–213.

Kelima adalah konsistensi, yang berarti bahwa *reward* diberikan secara konsisten berdasarkan kriteria yang sama tanpa terjadi inkonsistensi yang dapat memicu persepsi diskriminasi. Keenam adalah relevansi, yang mengacu pada kesesuaian jenis *reward* dengan kebutuhan dan preferensi pegawai yang bersangkutan. Dessler menekankan bahwa *reward* yang relevan dengan kebutuhan individual pegawai akan jauh lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dibandingkan dengan *reward* yang bersifat generik dan tidak mempertimbangkan perbedaan individu.⁴⁴ Dalam konteks bank syariah, keenam indikator ini perlu diintegrasikan dalam satu sistem yang kohesif dan terstandarisasi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan kinerja dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

B. Gambaran tentang Konsep Umum Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang memiliki implikasi langsung terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara etimologis, kata kinerja dalam bahasa Indonesia merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris, yang berasal dari kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyelesaikan suatu aktivitas. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya merujuk pada hasil pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh individu dalam suatu periode waktu tertentu.

Moeheriono mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan

⁴⁴ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14 (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 336.

melalui perencanaan strategis suatu organisasi.⁴⁵ Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar hasil kerja secara kuantitatif, melainkan juga mencakup dimensi kualitatif yang berkaitan dengan kualitas pelaksanaan, ketepatan metode, dan kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan.

Mahmudi menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.⁴⁶ Dalam pengertian ini, terdapat tiga dimensi penting kinerja, yaitu dimensi hasil yang merujuk pada output yang dihasilkan, dimensi proses yang berkaitan dengan cara pelaksanaan pekerjaan, dan dimensi etika yang menekankan pentingnya kepatuhan pada norma dan peraturan yang berlaku. Ketiga dimensi ini sangat relevan dalam konteks perbankan syariah, di mana integritas dan kepatuhan terhadap prinsip syariah merupakan bagian integral dari penilaian kinerja.

Veithzal Rivai menambahkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.⁴⁷ Pandangan ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari perilaku dan sikap yang ditampilkan dalam proses pencapaian tersebut. Dalam konteks pegawai bank syariah, aspek perilaku ini mencakup etika pelayanan, kejujuran dalam bertransaksi, ketaatan terhadap prosedur, dan kemampuan bekerja sama dalam tim, yang semuanya berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

⁴⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), hlm. 99.

⁴⁶ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015), hlm. 21.

⁴⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 309–310.

Konsep kinerja dalam perspektif Islam memiliki landasan yang sangat kuat. Islam menekankan pentingnya amanah (kepercayaan dan tanggung jawab), itqan (kesempurnaan dalam bekerja), dan ihsan (berbuat dengan sebaik-baiknya) sebagai nilai-nilai fundamental yang harus diejawantahkan dalam setiap aktivitas kerja. Al-Quran secara eksplisit menyebutkan bahwa setiap individu akan dimintai pertanggungjawaban atas amal perbuatannya, yang dalam konteks profesional berarti setiap pegawai bertanggung jawab penuh atas kualitas dan integritas kinerja mereka. Nilai-nilai inilah yang membedakan konsep kinerja dalam manajemen syariah dari konsep kinerja dalam manajemen konvensional, di mana dimensi spiritual dan moral menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari evaluasi kinerja secara keseluruhan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai faktor, baik yang bersumber dari individu pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Veithzal Rivai mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.⁴⁸ Pemahaman yang mendalam tentang kedua kelompok faktor ini sangat penting bagi manajemen dalam merancang sistem *reward* yang mampu mengoptimalkan kinerja pegawai secara komprehensif.

Faktor internal meliputi berbagai aspek yang bersumber dari dalam diri individu pegawai. Fred Luthans menyebutkan beberapa faktor internal utama yang mempengaruhi kinerja, antara lain: (1) kemampuan dan kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan kognitif yang dimiliki pegawai; (2) motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai hasil terbaik; (3) sikap dan kepribadian, yang meliputi etos kerja, disiplin diri, dan orientasi terhadap

⁴⁸ Ibid., hlm. 311.

prestasi; serta (4) persepsi terhadap peran, yaitu pemahaman pegawai tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam posisi dan tanggung jawab yang diembannya.⁴⁹

Motivasi sebagai salah satu faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kinerja mendapat perhatian khusus dalam teori manajemen. T. Hani Handoko menjelaskan bahwa motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.⁵⁰ Dalam konteks sistem *reward*, pemberian penghargaan yang tepat dan proporsional berfungsi sebagai stimulan eksternal yang memperkuat motivasi intrinsik pegawai, sehingga menciptakan siklus positif antara penghargaan, motivasi, dan kinerja yang berkelanjutan.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja tidak kalah pentingnya. Hasibuan menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai.⁵¹ Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup iklim organisasi yang positif, hubungan interpersonal yang harmonis, kepemimpinan yang efektif, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta sistem manajemen yang terstruktur, akan menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas dan kreativitas pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif, yang diwarnai oleh konflik, ketidakjelasan peran, atau minimnya dukungan manajemen, akan menghambat pencapaian kinerja optimal.

Faktor eksternal lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja adalah sistem *reward* dan kompensasi itu sendiri. Nitisemito menegaskan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan memadai secara langsung berdampak

⁴⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), hlm. 147.

⁵⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 135.

⁵¹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 202.

pada semangat kerja, produktivitas, dan kualitas hasil kerja pegawai.⁵² Pegawai yang merasa kompensasinya tidak memadai atau tidak adil cenderung mengurangi usaha mereka dan mengalami penurunan motivasi yang berujung pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, merancang sistem *reward* yang tepat bukan hanya merupakan tanggung jawab administratif manajemen, tetapi juga merupakan investasi strategis yang berdampak langsung pada kinerja dan daya saing organisasi secara jangka panjang.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi sejauh mana pegawai berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Henry Simamora menyatakan bahwa indikator kinerja yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu relevan dengan tujuan organisasi, dapat diukur secara objektif, dapat diamati secara langsung, dan sensitif terhadap perubahan kinerja aktual.⁵³ Penetapan indikator kinerja yang tepat merupakan prasyarat utama bagi efektivitas sistem evaluasi kinerja dan pada gilirannya menentukan kualitas sistem *reward* yang dibangun di atasnya.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa indikator kinerja yang paling sering digunakan. Pertama adalah **kualitas kerja**, yang mengacu pada tingkat kesempurnaan, ketepatan, dan akurasi hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana pegawai memperhatikan detail, mengikuti standar prosedur, dan menghasilkan output yang memenuhi atau melampaui ekspektasi. Kedua adalah **kuantitas kerja**, yang merujuk pada volume output yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Dalam konteks perbankan, kuantitas kerja dapat

⁵² Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 98–100.

⁵³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hlm. 610.

diukur melalui jumlah transaksi yang diproses, jumlah nasabah yang dilayani, atau pencapaian target penjualan produk.

Ketiga adalah **ketepatan waktu**, yang mengacu pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Mangkunegara menyatakan bahwa ketepatan waktu merupakan salah satu indikator kinerja yang paling mudah diukur namun sangat berpengaruh terhadap penilaian keseluruhan, karena mencerminkan tingkat profesionalisme dan manajemen waktu yang dimiliki pegawai.

Keempat adalah **inisiatif**, yang mencerminkan kemauan dan kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan kreatif, proaktif, dan inovatif tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Pegawai yang menunjukkan inisiatif tinggi berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi.

Kelima adalah **kemampuan bekerja sama**, yang mengukur sejauh mana pegawai dapat berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dan pihak eksternal lainnya. Dalam konteks layanan perbankan, kemampuan bekerja sama yang baik sangat penting karena hampir semua proses bisnis melibatkan interaksi lintas unit dan departemen. Keenam adalah **komunikasi**, yang mencakup kemampuan pegawai untuk menyampaikan informasi secara jelas, akurat, dan tepat waktu, baik secara lisan maupun tulisan. Indikator-indikator ini secara bersama-sama memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja pegawai dan menjadi dasar yang kuat bagi sistem evaluasi dan *reward* yang adil dan berbasis bukti.

C. Konsep tentang Loyalitas Pekerja dan Permasalahannya

1. Pengertian Loyalitas

Loyalitas pegawai merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki kaitan erat dengan keberlangsungan dan stabilitas organisasi. Dalam konteks hubungan kerja, loyalitas dapat dipahami sebagai komitmen yang mendalam dari seorang

pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang ditandai dengan keinginan untuk tetap berkontribusi, mempertahankan keanggotaan, dan berupaya secara aktif untuk kemajuan organisasi tersebut.

Sopiah mendefinisikan loyalitas sebagai tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, serta dibuktikan dengan tindakan nyata dan bertanggung jawab terhadap sesuatu yang dipercayakan kepadanya.⁵⁴ Dalam konteks organisasional, definisi ini mengandung makna bahwa loyalitas pegawai bukan sekadar kepatuhan formal terhadap aturan dan perintah atasan, melainkan komitmen yang lahir dari kesadaran internal dan rasa memiliki terhadap organisasi yang mendalam.

Gary S. Becker dalam teori modal manusianya menyatakan bahwa loyalitas merupakan aset tak berwujud yang bernilai sangat tinggi bagi organisasi, karena pegawai yang loyal tidak hanya memberikan kontribusi produktif secara konsisten, tetapi juga cenderung membawa pengetahuan, pengalaman, dan jaringan relasi yang terakumulasi selama masa kerjanya.⁵⁵ Hilangnya pegawai yang loyal berarti hilangnya modal manusia yang telah diinvestasikan dalam waktu yang lama dan sulit untuk digantikan dalam jangka pendek. Perspektif ini menekankan betapa strategisnya nilai loyalitas pegawai bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Dalam perspektif Islam, loyalitas dalam hubungan kerja merupakan manifestasi dari nilai-nilai amanah, wafa (menepati janji), dan ukhuwah (persaudaraan) yang sangat ditekankan dalam ajaran agama. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi dianggap telah menjalankan amanah dengan baik, karena mereka tidak hanya memenuhi kewajiban kontraktual, tetapi juga memberikan yang terbaik dari diri mereka untuk kepentingan organisasi.

⁵⁴ Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), hlm. 155.

⁵⁵ Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1994), hlm. 37.

Konsep ini selaras dengan prinsip akad *ijārah 'alā al-'amāl*, di mana pekerja (*ajīr*) dituntut untuk menjalankan kewajibannya dengan penuh kejujuran, profesionalisme, dan amanah kepada pemberi kerja (*mu'jir*). Dengan demikian, loyalitas dalam perspektif Islam tidak hanya berdimensi horizontal antara pegawai dan organisasi, tetapi juga berdimensi vertikal sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada Allah SWT.

Siswanto Bedjo menambahkan bahwa loyalitas pegawai yang sejati tercermin dalam beberapa hal, antara lain: kesetiaan terhadap organisasi dalam kondisi baik maupun buruk, kemauan untuk berkorban demi kepentingan organisasi, kesediaan untuk membela nama baik organisasi, dan komitmen untuk tidak membocorkan rahasia atau informasi sensitif organisasi kepada pihak luar.⁵⁶ Indikasi-indikasi ini menunjukkan bahwa loyalitas merupakan konstruk yang multidimensi dan tidak dapat dinilai hanya dari satu aspek semata.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas pegawai tidak muncul begitu saja, melainkan terbentuk melalui serangkaian pengalaman dan interaksi yang berlangsung secara dinamis antara pegawai dan organisasinya. Robbins dan Judge mengidentifikasi bahwa terdapat sejumlah faktor yang secara signifikan mempengaruhi terbentuknya loyalitas pegawai, yang dapat dikategorikan ke dalam faktor organisasional, faktor manajerial, dan faktor individual.⁵⁷

Faktor organisasional yang paling dominan dalam membentuk loyalitas adalah kualitas sistem kompensasi dan *reward*. Rivai dan Sagala menegaskan bahwa pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil, kompetitif, dan proporsional dengan kontribusi mereka cenderung memiliki tingkat loyalitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan pegawai yang merasa

⁵⁶ Siswanto Bedjo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, hlm. 89.

⁵⁷ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, hlm. 119.

kurang dihargai.⁵⁸ Temuan ini menegaskan hubungan yang sangat erat antara sistem *reward* dan loyalitas, yang menjadi salah satu fokus utama penelitian ini. Selain kompensasi, faktor organisasional lain yang mempengaruhi loyalitas adalah reputasi dan citra organisasi, budaya perusahaan, kesempatan pengembangan karir, serta keamanan kerja yang ditawarkan oleh organisasi.

Faktor manajerial yang berpengaruh terhadap loyalitas mencakup gaya kepemimpinan, kualitas komunikasi antara manajemen dan pegawai, serta tingkat kepercayaan dan otonomi yang diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Mowday, Porter, dan Steers dalam teori komitmen organisasional mereka menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pegawai dan atasan merupakan prediktor yang sangat kuat bagi tingkat komitmen dan loyalitas pegawai.⁵⁹ Pegawai yang merasa didukung, dihargai, dan dipercaya oleh atasannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berujung pada loyalitas jangka panjang.

Faktor individual juga memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas. Sopiah menjelaskan bahwa karakteristik demografis seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan memiliki korelasi yang signifikan dengan loyalitas.⁶⁰ Pegawai yang lebih senior dan berpengalaman umumnya memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi karena mereka telah berinvestasi lebih banyak waktu dan energi dalam organisasi, sehingga biaya untuk berpindah ke tempat lain menjadi semakin tinggi. Selain itu, faktor individual seperti nilai-nilai personal, motivasi intrinsik, dan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri juga berkontribusi secara signifikan terhadap terbentuknya loyalitas yang autentik dan berkelanjutan.

⁵⁸ Rivai dan Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, hlm. 856–858.

⁵⁹ Mowday, R.T., Porter, L.W., dan Steers, R.M., *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982), hlm. 27.

⁶⁰ Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), hlm. 156–157.

Hasibuan menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup iklim kerja yang harmonis, minimnya konflik interpersonal, dan adanya rasa kebersamaan dalam tim, merupakan faktor penting lain yang mendorong terbentuknya loyalitas pegawai.⁶¹ Dalam konteks perbankan syariah, nilai-nilai Islam seperti ukhuwah islamiyah (persaudaraan dalam Islam), amanah, dan keadilan yang diterapkan dalam manajemen sehari-hari turut berperan sebagai faktor perekat loyalitas yang sangat signifikan. Pegawai yang merasakan bahwa organisasinya beroperasi sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini akan memiliki motivasi lebih kuat untuk tetap berkomitmen dan loyal terhadap institusi tersebut.

3. Indikator Loyalitas

Pengukuran loyalitas pegawai memerlukan indikator-indikator yang dapat diobservasi dan diukur secara empiris. Hasibuan menyebutkan bahwa indikator utama loyalitas pegawai mencakup: taat pada peraturan, bertanggung jawab kepada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, hubungan antar pribadi yang baik, dan kesukaan terhadap pekerjaan.⁶² Indikator-indikator ini secara kolektif mencerminkan komitmen multidimensi yang dimiliki oleh pegawai yang loyal terhadap organisasinya.

Allen dan Meyer dalam teori komitmen tiga komponen mereka mengidentifikasi tiga dimensi utama loyalitas yang dikenal luas dalam literatur manajemen. Pertama adalah komitmen afektif, yang merujuk pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, dan keterlibatan aktif dalam kehidupan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi tetap berada dalam organisasi karena mereka benar-

⁶¹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 201.

⁶² Ibid., hlm. 202.

benar ingin melakukannya, bukan karena terpaksa.⁶³ Jenis komitmen ini dianggap yang paling bernilai bagi organisasi karena bersifat sukarela, autentik, dan tahan lama.

Kedua adalah komitmen kontinuans, yang didasarkan pada kesadaran pegawai tentang biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komitmen jenis ini tetap berada dalam organisasi karena perhitungan rasional tentang keuntungan dan kerugian berpindah, bukan karena kecintaan yang mendalam terhadap organisasi.⁶⁴ Meskipun kurang ideal dibandingkan komitmen afektif, komitmen kontinuans tetap memberikan kontribusi nyata terhadap stabilitas organisasi karena memastikan tingkat retensi pegawai yang memadai.

Ketiga adalah komitmen normatif, yang bersumber dari rasa kewajiban moral pegawai untuk tetap berada dalam organisasi.⁶⁵ Pegawai dengan komitmen normatif tinggi merasa bahwa meninggalkan organisasi adalah tindakan yang tidak etis, terutama jika organisasi telah banyak berinvestasi dalam pengembangan mereka. Dalam konteks Islam, komitmen normatif ini selaras dengan nilai-nilai wafa (menepati janji) dan syukur atas nikmat yang telah diberikan, yang mendorong pegawai untuk menghormati komitmen kontraktual dan moral yang telah disepakati.

Rima Puspita menambahkan beberapa indikator operasional yang dapat digunakan dalam mengukur loyalitas secara praktis di lapangan. Indikator-indikator tersebut meliputi: (1) turn over intention, yaitu seberapa sering pegawai mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi; (2) absensi, yang mencerminkan tingkat kehadiran dan ketaatan pada jadwal kerja; (3) ketaatan pada peraturan, yang mengukur sejauh mana pegawai mematuhi prosedur dan

⁶³ Allen, N.J. dan Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, hlm. 4.

⁶⁴ Ibid., hlm. 6.

⁶⁵ Ibid., hlm. 7.

kebijakan yang berlaku; (4) dedikasi, yang mencerminkan kemauan pegawai untuk bekerja melebihi persyaratan minimum; serta (5) promosi nilai organisasi, yang menunjukkan kemauan pegawai untuk secara aktif merekomendasikan organisasi kepada orang lain.⁶⁶

Nitisemito juga menambahkan bahwa indikator loyalitas dapat dilihat dari sikap pegawai dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi. Pegawai yang loyal cenderung bersikap positif dan konstruktif dalam menghadapi perubahan, bahkan bersedia mengorbankan kenyamanan pribadi untuk kepentingan organisasi.⁶⁷ Dalam konteks perbankan syariah, loyalitas pegawai juga dapat diukur dari konsistensi mereka dalam menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah dan standar etika bisnis Islam, yang merupakan bagian integral dari identitas dan nilai-nilai inti organisasi.

Mangkunegara menegaskan bahwa indikator loyalitas yang paling komprehensif mencakup dimensi perilaku nyata (behavioral), dimensi sikap (attitudinal), dan dimensi nilai (value-based).⁶⁸ Dimensi perilaku mencakup tindakan nyata yang dapat diamati, seperti kehadiran, produktivitas, dan kontribusi aktif. Dimensi sikap mencakup perasaan dan persepsi positif terhadap organisasi. Sedangkan dimensi nilai mencakup internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam sistem nilai pribadi pegawai. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dan bersama-sama membentuk loyalitas yang komprehensif dan autentik. Pegawai yang loyal dalam ketiga dimensi sekaligus inilah yang menjadi aset terbesar bagi organisasi, karena mereka tidak hanya produktif, tetapi juga menjadi duta dan penjaga nilai-nilai organisasi dalam setiap interaksi dan kontribusi mereka.

Sopiah menambahkan bahwa loyalitas yang sejati tidak dapat dipaksakan, melainkan harus tumbuh secara organik melalui pengalaman kerja

⁶⁶ Rima Puspita, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*, hlm. 47.

⁶⁷ Nitisemito, *Manajemen Personalia*, hlm. 100–102.

⁶⁸ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, hlm. 91.

yang positif, termasuk melalui sistem *reward* yang adil dan konsisten.⁶⁹ Ketika pegawai merasakan bahwa kontribusi mereka dihargai secara proporsional dan bahwa organisasi berkomitmen untuk kesejahteraan mereka secara jangka panjang, loyalitas akan terbentuk secara alami sebagai respons psikologis terhadap pengalaman kerja yang memuaskan. Hubungan timbal balik antara *reward* dan loyalitas ini menjadikan sistem *reward* bukan sekadar instrumen administratif, melainkan juga alat pembangun komitmen dan loyalitas jangka panjang yang strategis bagi organisasi.

D. Akad *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*

1. Pengertian dan Dasar Hukum

Ijārah secara etimologis berasal dari kata *al-ajru* yang berarti kompensasi atau *al-'iwadh*. Dalam pengertian bahasa, *ijārah* merujuk pada transaksi yang melibatkan pemberian upah atas suatu jasa atau manfaat yang diterima. Secara terminologi syariah, *ijārah* didefinisikan sebagai akad pemindahan hak *manfa'ah* atas suatu barang atau jasa dalam waktu tertentu dengan pembayaran *ujrah*, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri.⁷⁰ Para ulama fikih sepakat bahwa *ijārah* merupakan salah satu bentuk akad *mu'awadhah* (akad pertukaran) yang sah dan diakui dalam sistem muamalah Islam, dengan syarat memenuhi rukun dan syarat yang telah ditetapkan oleh syariat.

Dalam perkembangannya, para fuqaha membagi *ijārah* ke dalam dua kategori utama berdasarkan objek akadnya, yaitu *ijārah 'ala al-manāfi'* dan *ijārah 'ala al-'amāl*. *Ijārah 'ala al-manāfi'* adalah akad sewa-menyewa yang objeknya berupa manfaat dari suatu benda, seperti menyewa rumah, kendaraan, atau tanah. Sementara itu, *ijārah 'ala al-'amāl* adalah akad yang

⁶⁹ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, hlm. 159.

⁷⁰ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4 (Damaskus: Dar al-Fikr, 1985), hlm. 732.

objeknya berupa jasa atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk pihak lain dengan imbalan upah yang telah disepakati.⁷¹ Perbedaan mendasar antara keduanya terletak pada objek akad, yang pertama berfokus pada pemanfaatan benda, sedangkan yang kedua berfokus pada pemanfaatan tenaga kerja atau keahlian seseorang. Dalam konteks penelitian ini, yang menjadi fokus pembahasan adalah *ijārah 'ala al-'amāl*, yang sangat relevan dengan sistem kerja dan pemberian upah dalam institusi modern, termasuk lembaga keuangan syariah.

Menurut Wahbah al-Zuhaili, *ijārah 'ala al-'amāl* dapat didefinisikan sebagai akad atas suatu pekerjaan dengan imbalan tertentu, di mana seseorang (*ajīr*) berkomitmen untuk melakukan pekerjaan tertentu bagi orang lain (*musta'jir*) dengan kompensasi yang telah disepakati di awal akad.⁷² Dalam definisi ini terkandung beberapa unsur penting, yaitu adanya pekerjaan yang jelas, adanya pekerja yang kompeten, adanya pemberi kerja, dan adanya upah yang telah ditentukan. Kejelasan objek pekerjaan menjadi syarat mutlak agar akad ini sah, karena ketidakjelasan dapat menimbulkan *gharar* (ketidakpastian) yang dilarang dalam syariah. Oleh karena itu, dalam konteks kepegawaian modern, kontrak kerja yang mencantumkan deskripsi tugas, waktu kerja, dan besaran gaji secara transparan merupakan cerminan dari prinsip *ijārah* yang sesuai syariah.

Dalam literatur fikih klasik, Imam al-Kasani dari mazhab Hanafi menjelaskan bahwa *ijārah 'ala al-'amāl* dibedakan lagi menjadi dua jenis, yaitu *ajīr khāss* (pekerja khusus) dan *ajīr musytarak* (pekerja umum). *Ajīr khāss* adalah pekerja yang mengikatkan dirinya untuk bekerja kepada satu pihak dalam waktu tertentu, seperti pegawai tetap di sebuah perusahaan. Sementara *ajīr musytarak* adalah pekerja yang tidak terikat dengan satu pihak

⁷¹ Ahmad Wardi Muslich, *Fiqh Muamalat*, cet. ke-1 (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 316-317.

⁷² Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, hlm. 738.

saja dan dapat memberikan jasanya kepada banyak pihak, seperti tukang jahit atau tukang bangunan.⁷³ Pembedaan ini penting dalam menentukan tanggung jawab hukum masing-masing pihak, termasuk dalam hal kerusakan, kelalaian, dan pembayaran upah. Pegawai bank syariah, dalam konteks ini, termasuk dalam kategori *ajār khāss* karena mereka bekerja secara eksklusif untuk satu institusi dengan jam kerja dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam kontrak kerja.

Validitas tentang *ijārah 'ala al-'amāl* terdapat dalam Al-Qur'an secara eksplisit maupun implisit yang menyinggung tentang pemberian upah atas pekerjaan, terdapat dalam Surah al-Qasas ayat (26) yang berbunyi:

قَالَتْ إِحْدُهُمَا يَٰأَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ۝٢٦

Artinya: *Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”*⁷⁴

Ayat ini mengandung prinsip dasar dalam pemilihan pekerja, yaitu kompetensi (*quwwah*) dan integritas (*amānah*), yang merupakan dua kriteria utama dalam sistem rekrutmen dan pengelolaan sumber daya manusia yang Islami. Selain itu, ayat ini juga menunjukkan legitimasi akad kerja dalam Islam, di mana seseorang boleh mempekerjakan orang lain dengan kompensasi yang adil.

Ayat lain yang menjadi landasan adalah Surah al-Talaq ayat 6, yang berbunyi:

⁷³ Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1986), hlm. 174-175.

⁷⁴ Q.S Al-Qasas Ayat 26.

أَسْكِنُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ سَكَنْتُمْ مِنْ وُجْدِكُمْ وَلَا تُضَارُّوهُنَّ لِتُضَيِّقُوا عَلَيْهِنَّ وَإِنْ كُنَّ أُولَىٰ حَمْلٍ فَأَنْفِقُوا عَلَيْهِنَّ حَتَّىٰ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ وَأَمْرُهُمَا بَيْنَكُم بِمَعْرُوفٍ وَإِنْ تَعَاَسَرْتُمَ فَسَتُرَضَّعُ لَهُ أُخْرَىٰ ۖ

Artinya: Tempatkanlah mereka (para istri yang dicerai) di mana kamu bertempat tinggal menurut kemampuanmu dan janganlah kamu menyusahkan mereka untuk menyempitkan (hati) mereka. Jika mereka (para istri yang dicerai) itu sedang hamil, maka berikanlah kepada mereka nafkahnya sampai mereka melahirkan, kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)-mu maka berikanlah imbalannya kepada mereka; dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik; dan jika kamu sama-sama menemui kesulitan (dalam hal penyusuan), maka perempuan lain boleh menyusukan (anak itu) untuknya.⁷⁵

Ayat ini secara tegas memerintahkan pemberian upah atas jasa yang telah diberikan, bahkan dalam konteks hubungan keluarga sekalipun. Prinsip ini menunjukkan bahwa Islam sangat menjunjung tinggi hak pekerja untuk menerima kompensasi yang layak atas usaha dan waktu yang telah mereka curahkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di perbankan syariah, prinsip ini menjadi dasar moral dan hukum bagi pemberian gaji, bonus, dan *reward* lainnya kepada pegawai secara tepat waktu dan sesuai kesepakatan awal.

Dari sisi hadits, Rasulullah SAW bersabda:

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدَّمَشْقِيُّ، حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدٍ بْنِ عَطِيَّةٍ السُّلَمِيُّ، حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ. (رَوَاهُ ابْنُ مَاجَه)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Al-'Abbās bin Al-Walīd Ad-Dimasyqī, telah menceritakan kepada kami Wahb bin Sa'īd bin 'Aṭīyyah As-Sulamī, telah menceritakan kepada kami 'Abd ar-Rahmān bin Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari 'Abdullāh bin 'Umar,

⁷⁵ Q.S At-Talaq Ayat 6.

ia berkata: Rasulullah saw. bersabda: "Berikanlah kepada pekerja upahnya sebelum kering keringatnya." Diriwayatkan oleh Ibn Mājah.⁷⁶

Hadits ini diriwayatkan oleh Ibnu Majah dan menjadi dalil yang sangat kuat tentang kewajiban membayar upah secara segera setelah pekerjaan selesai dilakukan. Prinsip ini menekankan pentingnya keadilan dan kepastian hak pekerja dalam relasi kerja. Penundaan pembayaran upah tanpa alasan yang sah dianggap sebagai bentuk kezaliman (*zhulm*) yang dilarang keras dalam Islam. Dalam praktik perbankan syariah modern, prinsip ini diterapkan melalui pembayaran gaji secara rutin setiap bulan, serta pemberian *reward* atau bonus yang jelas mekanisme dan waktunya, sehingga tidak menimbulkan ketidakpastian bagi pegawai.

Selain itu, Rasulullah SAW juga bersabda dalam hadits lain:

أَخْبَرَنَا أَبُو بَكْرِ أَحْمَدُ بْنُ عَلِيٍّ، أَخْبَرَنَا أَبُو سَعِيدٍ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مُحَمَّدٍ، أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مُحَمَّدٍ بْنُ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ، حَدَّثَنَا شُرَيْحُ بْنُ يُونُسَ، حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عَيَّاشٍ، عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ، عَنْ ابْنِ الْمُسَيَّبِ، عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَلْيُعَلِّمَهُ أَجْرَهُ. (رَوَاهُ الْبَيْهَقِيُّ)

Artinya: *Telah mengabarkan kepada kami Abū Bakr Aḥmad bin 'Alī, telah mengabarkan kepada kami Abū Sa'īd 'Abdullāh bin Muḥammad, telah mengabarkan kepada kami 'Abdullāh bin Muḥammad bin Ya'qūb, telah menceritakan kepada kami Syuraiḥ bin Yūnus, telah menceritakan kepada kami Ismā'īl bin 'Ayyāsy, dari Yaḥyā bin Sa'īd, dari Sa'īd bin Al-Musayyib, dari Abū Sa'īd Al-Khudrī raḍiyallāhu 'anhu, bahwa Nabi saw. bersabda: "Barangsiapa mempekerjakan seorang pekerja, maka hendaklah ia memberitahukan kepadanya upahnya." Diriwayatkan oleh Al-Bayhaqī.⁷⁷*

⁷⁶ Ibn Mājah, *Sunan Ibn Mājah*, ed. Muḥammad Fu'ād 'Abd al-Bāqī (Beirut: Dār Iḥyā' al-Kutub al-'Arabiyyah, t.t.), Juz. 2, hlm. 817, no. 2443, Kitāb al-Aḥkām, Bāb Ajr al-Ujurā'.

⁷⁷ Al-Bayhaqī, *al-Sunan al-Kubrā*, ed. Muḥammad 'Abd al-Qādir 'Aṭā (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2003), Juz. 6, hlm. 120, no. 11953, Kitāb al-Ijārah, Bāb al-Ijārah al-Ma'lūmah.

Hadits ini menegaskan prinsip transparansi dalam penetapan upah, yang merupakan salah satu syarat sahnya akad *ijārah*. Ketidakjelasan dalam besaran upah dapat menyebabkan perselisihan di kemudian hari dan berpotensi merugikan salah satu pihak. Oleh karena itu, dalam konteks kepegawaian, setiap institusi wajib menjelaskan secara rinci kepada calon pegawai mengenai gaji pokok, tunjangan, insentif, dan benefit lainnya sejak awal kontrak ditandatangani. Transparansi ini bukan hanya tuntutan administratif, tetapi juga merupakan bagian dari pemenuhan syariat Islam dalam muamalah.

Para ulama juga sepakat bahwa *ijārah* merupakan akad yang dibolehkan berdasarkan *ijma'* (konsensus ulama). Tidak ada ulama yang mengharamkan akad *ijārah*, baik dalam bentuk sewa-menyewa barang maupun sewa jasa manusia, selama memenuhi rukun dan syarat yang telah ditetapkan.⁷⁸ *Ijma'* ini menjadi landasan hukum yang sangat kuat bagi praktik kepegawaian di berbagai sektor, termasuk di lembaga keuangan syariah. Meskipun demikian, terdapat perbedaan pendapat di kalangan ulama mengenai detail pelaksanaan *ijārah*, seperti waktu pembayaran upah, tanggung jawab pekerja terhadap barang yang rusak, dan mekanisme pemutusan kontrak. Perbedaan ini tidak mengurangi legitimasi akad *ijārah* itu sendiri, melainkan menunjukkan fleksibilitas hukum Islam dalam mengakomodasi berbagai situasi dan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah, pemahaman yang mendalam tentang konsep *ijārah 'ala al-'amāl* menjadi sangat penting. Akad kerja antara pegawai dan institusi pada hakikatnya adalah bentuk *ijārah 'ala al-'amāl*, di mana pegawai memberikan tenaga, waktu, dan keahliannya kepada institusi, dan sebagai imbalannya mereka menerima gaji dan benefit lainnya. Oleh karena itu, sistem *reward*

⁷⁸ Muhammad Abu Zahrah, *Al-Milkiyyah wa Nazariyyat al-'Aqd fi al-Syari'ah al-Islamiyyah* (Kairo: Dar al-Fikr al-'Arabi, 1976), hlm. 385.

yang diterapkan harus selaras dengan prinsip-prinsip dasar *ijārah*, yaitu kejelasan objek kerja, kesepakatan upah di awal, transparansi, keadilan, dan pembayaran tepat waktu. Apabila prinsip-prinsip ini diterapkan dengan baik, maka sistem *reward* tidak hanya akan meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai, tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang berkah dan sesuai dengan *maqasid al-syariah*.

2. Rukun dan Syarat

Akad *ijārah 'ala al-'amāl* sebagai bentuk transaksi dalam muamalah Islam memiliki rukun dan syarat yang harus dipenuhi agar akad tersebut sah dan mengikat secara syar'i. Rukun adalah unsur-unsur esensial yang harus ada dalam suatu akad, sehingga tanpa salah satunya akad dianggap tidak sah. Sementara syarat adalah ketentuan-ketentuan pelengkap yang harus dipenuhi pada setiap rukun agar akad dapat berjalan dengan sempurna.⁷⁹ Para ulama fikih dari berbagai mazhab telah merumuskan rukun dan syarat *ijārah* dengan rinci, meskipun terdapat perbedaan dalam beberapa aspek teknis. Secara umum, jumhur ulama sepakat bahwa rukun *ijārah* terdiri dari empat unsur utama, yaitu *al-'āqidān* (dua pihak yang berakad), *shīghah* (ijab dan qabul), *ujrah* (upah), dan *manfa'ah* atau *'amal* (manfaat atau pekerjaan yang menjadi objek akad).

Rukun pertama adalah *al-'āqidān*, yaitu kedua belah pihak yang melakukan akad, dalam hal ini adalah *mu'jir* (pemberi kerja) dan *ajir* (pekerja). Menurut mazhab Syafi'i dan Hanbali, kedua belah pihak yang berakad harus memenuhi syarat kecakapan hukum (*ahliyyah*), yaitu berakal sehat, baligh, dan tidak berada dalam kondisi terpaksa.⁸⁰ Kecakapan hukum ini penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam akad

⁷⁹ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4 (Damaskus: Dar al-Fikr, 1985), hlm. 740-741.

⁸⁰ Muhammad al-Khatib al-Syarbini, *Mughni al-Muhtaj*, Jilid 2 (Beirut: Dar al-Fikr, 1978), hlm. 332.

adalah keputusan yang sadar, bebas, dan bertanggung jawab. Dalam konteks kepegawaian modern, syarat ini terpenuhi ketika calon pegawai dan pihak institusi sama-sama memiliki kapasitas hukum untuk menandatangani kontrak kerja. Selain itu, kedua belah pihak juga harus memiliki kewenangan (*wilāyah*) untuk melakukan transaksi tersebut, baik secara langsung maupun melalui kuasa yang sah.

Mazhab Hanafi memiliki pandangan yang sedikit berbeda terkait *syarat al-'āqidān*. Menurut mereka, yang menjadi rukun utama dalam akad adalah *shīghah* (ijab qabul), sementara pihak yang berakad dan objek akad dianggap sebagai syarat, bukan rukun.⁸¹ Meskipun demikian, secara substansial mazhab Hanafi tetap menekankan pentingnya kecakapan hukum pada kedua belah pihak. Perbedaan ini lebih bersifat metodologis dalam penyusunan teori fikih, namun tidak mengubah esensi bahwa pihak yang berakad harus memenuhi kriteria tertentu agar akad sah. Dalam praktik di lembaga keuangan syariah, pemahaman ini diterapkan melalui proses rekrutmen yang memastikan bahwa calon pegawai memenuhi syarat legal dan administratif, serta memiliki kesadaran penuh terhadap hak dan kewajiban dalam kontrak kerja yang akan ditandatangani.

Rukun kedua adalah *shīghah*, yaitu pernyataan kehendak dari kedua belah pihak yang diwujudkan dalam bentuk ijab (penawaran) dan qabul (penerimaan). Ijab adalah pernyataan dari pihak pemberi kerja yang menawarkan pekerjaan dengan kompensasi tertentu, sedangkan qabul adalah pernyataan dari pihak pekerja yang menerima tawaran tersebut.⁸² Dalam fikih klasik, *shīghah* dapat dilakukan secara lisan, tertulis, atau melalui isyarat yang dipahami oleh kedua belah pihak. Syarat utama *shīghah* adalah adanya kejelasan (*wudhūh*), kesesuaian antara ijab dan qabul (*tawāfuq*), dan

⁸¹ Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1986), hlm. 176.

⁸² Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, hlm. 742.

kesinambungan (*ittishāl*), artinya qabul harus segera dilakukan setelah ijab tanpa jeda yang dapat menimbulkan keraguan terhadap kesungguhan salah satu pihak. Dalam konteks kontrak kerja modern, *shīghah* ini terwujud dalam bentuk surat penawaran kerja dari perusahaan dan surat penerimaan atau penandatanganan kontrak oleh calon pegawai.

Rukun ketiga adalah *ujrah* (upah), yaitu imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pekerja atas jasa yang telah diberikan. Upah dalam akad *ijārah 'ala al-'amāl* harus memenuhi beberapa syarat penting agar akad sah. Pertama, upah harus berupa harta yang bernilai dan halal (*māl mutaqawwim*).⁸³ Kedua, upah harus diketahui dengan jelas oleh kedua belah pihak sejak awal akad, baik dari sisi jumlah, jenis, maupun waktu pembayarannya. Ketidakjelasan dalam penetapan upah dapat menyebabkan *gharar* (ketidakpastian) yang dilarang dalam Islam. Ketiga, upah harus sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan. Keempat, upah tidak boleh berupa manfaat dari pekerjaan itu sendiri, karena hal tersebut dapat menimbulkan kesamaran dalam akad. Prinsip-prinsip ini sangat relevan dalam sistem penggajian di perbankan syariah, di mana gaji pokok, tunjangan, dan benefit lainnya harus dijelaskan secara transparan dalam kontrak kerja.

Rukun keempat adalah *manfa'ah* atau *'amal*, yaitu pekerjaan atau jasa yang menjadi objek akad. Dalam *ijārah 'ala al-'amāl*, objek akad bukanlah benda fisik, melainkan aktivitas atau jasa yang dilakukan oleh pekerja untuk kepentingan pemberi kerja. Pekerjaan yang menjadi objek akad harus memenuhi beberapa syarat. Pertama, pekerjaan tersebut harus jelas dan dapat diidentifikasi (*ma'lūm*).⁸⁴ Deskripsi pekerjaan harus spesifik sehingga tidak menimbulkan perbedaan interpretasi antara kedua belah pihak. Kedua,

⁸³ Ibn Qudamah, *Al-Mughni*, Jilid 5 (Kairo: Maktabah al-Qahirah, 1968), hlm. 292.

⁸⁴ Ahmad Wardi Muslich, *Fiqh Muamalat*, cet. ke-1 (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm.

pekerjaan tersebut harus halal dan tidak bertentangan dengan syariat Islam. Ketiga, pekerjaan tersebut harus dapat diserahkan kepada pekerja dan dapat dilaksanakan sesuai kemampuan normal manusia. Keempat, manfaat dari pekerjaan tersebut harus dapat dirasakan oleh pemberi kerja. Dalam konteks perbankan syariah, syarat-syarat ini terpenuhi melalui *job description* yang jelas, training yang memadai, dan supervisi yang terstruktur.

Selain rukun, terdapat pula syarat-syarat tambahan yang harus dipenuhi agar akad *ijārah 'ala al-'amāl* menjadi sempurna dan tidak cacat. Salah satu syarat penting adalah tidak adanya unsur paksaan (*ikrāh*) dalam akad. Kedua belah pihak harus melakukan akad dengan sukarela dan tanpa tekanan dari pihak manapun.⁸⁵ Akad yang dilakukan dalam kondisi terpaksa dianggap tidak sah atau dapat dibatalkan, karena salah satu pihak tidak memberikan persetujuan yang sesungguhnya. Dalam realitas dunia kerja, prinsip ini menuntut agar proses rekrutmen dilakukan secara *fair*, tanpa penipuan, intimidasi, atau manipulasi informasi. Calon pegawai harus diberikan kebebasan penuh untuk menerima atau menolak tawaran kerja setelah mempertimbangkan segala aspek dengan matang.

Syarat lain yang tidak kalah penting adalah adanya kepastian waktu dalam akad *ijārah* yang bersifat *mu'qqat* (temporer). Meskipun terdapat perbedaan pendapat di kalangan ulama mengenai bolehnya *ijārah* tanpa batas waktu, jumhur ulama berpendapat bahwa akad *ijārah* harus memiliki jangka waktu yang jelas, baik dalam bentuk periode harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan.⁸⁶ Kejelasan waktu ini penting untuk menentukan besaran upah, hak cuti, dan mekanisme pemutusan kontrak. Dalam sistem kepegawaian modern, hal ini diterapkan melalui kontrak kerja yang mencantumkan masa percobaan, masa kerja tetap, atau kontrak dengan durasi

⁸⁵ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, hlm. 744.

⁸⁶ Muhammad Abu Zahrah, *Al-Milkiyyah wa Nazariyyat al-'Aqd fi al-Syari'ah al-Islamiyyah* (Kairo: Dar al-Fikr al-'Arabi, 1976), hlm. 390.

tertentu. Namun demikian, dalam konteks pegawai tetap di institusi seperti bank syariah, akad dapat dipahami sebagai *ijārah* yang diperpanjang secara otomatis selama tidak ada keputusan dari salah satu pihak, dengan tetap memperhatikan hak dan kewajiban masing-masing.

Syarat berikutnya adalah adanya kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya tanpa campur tangan berlebihan dari pemberi kerja, selama pekerjaan dilakukan sesuai kesepakatan. Dalam pembahasan fikih, disebutkan bahwa *ajīr khāss* (pekerja khusus) wajib menyediakan waktunya untuk bekerja sesuai jam kerja yang telah disepakati, namun ia memiliki kebebasan dalam cara dan metode pelaksanaan pekerjaan, selama hasil yang diharapkan tercapai.⁸⁷ Prinsip ini mencerminkan keseimbangan antara otoritas pemberi kerja dan otonomi profesional pekerja. Dalam konteks perbankan syariah, hal ini berarti pegawai memiliki ruang untuk berinovasi dan mengambil keputusan dalam batas kewenangan mereka, tanpa harus selalu mendapat instruksi detail dari atasan. Pendekatan ini tidak hanya memenuhi tuntutan syariah, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi dan motivasi intrinsik pegawai.

Terakhir, para ulama juga menekankan pentingnya prinsip keadilan (*al-'adālah*) dalam seluruh aspek akad *ijārah 'ala al-'amāl*. Keadilan dalam konteks ini mencakup keadilan dalam penetapan upah, keadilan dalam pembagian tugas, dan keadilan dalam perlakuan terhadap pekerja. Rasulullah SAW bersabda:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَزُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ - وَاللَّفْظُ لِرُزْهَيْرٍ - قَالَ: حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ هَارُونَ أَخْبَرَنَا عَاصِمُ الْأَحْوَلُ، عَنِ الشَّعْبِيِّ، عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ، قَالَ: ثِنْتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ

⁸⁷ Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV, hlm. 178-179.

فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا دَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ، وَلْيَجِدْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرْخِ ذَيْبَحَتَهُ. (رَوَاهُ مُسْلِمٌ)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abū Bakr bin Abī Syaibah dan Zuhair bin Ḥarb — dan lafaz ini milik Zuhair — keduanya berkata: Telah menceritakan kepada kami Yazīd bin Hārūn, telah mengabarkan kepada kami 'Āsim Al-Aḥwal, dari Asy-Sya'bī, dari Syaddād bin Aws, ia berkata: Ada dua hal yang aku hafal dari Rasulullah saw., beliau bersabda: "Sesungguhnya Allah telah mewajibkan berbuat ihsan (baik) atas segala sesuatu. Maka apabila kamu membunuh, bunuhlah dengan cara yang baik; apabila kamu menyembelih, sembelihlah dengan cara yang baik; hendaklah salah seorang di antara kamu mengasah pisaunya dan menyenangkan hewan sembelihannya." Diriwayatkan oleh Muslim.⁸⁸

Dalam konteks hubungan kerja, ihsan berarti pemberi kerja tidak hanya memenuhi kewajiban minimal, tetapi juga berupaya memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan pekerjanya, termasuk melalui sistem *reward* yang adil dan transparan. Sebaliknya, pekerja juga dituntut untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya sebagai bentuk amanah dan ihsan kepada pemberi kerja. Dengan demikian, sistem *reward* dalam lembaga keuangan syariah bukan hanya berfungsi sebagai insentif material, tetapi juga sebagai manifestasi dari nilai-nilai keadilan dan ihsan yang menjadi ruh dari akad *ijārah 'ala al-'amāl*.

3. Pendapat Ulama

Mazhab Hanafi memiliki pandangan yang komprehensif tentang akad *ijārah 'ala al-'amāl*, dengan memberikan perhatian khusus pada aspek keadilan dalam penetapan upah dan kompensasi. Menurut ulama Hanafiyah, upah dalam akad *ijārah* harus ditentukan secara jelas dan pasti sejak awal akad, baik dari segi jumlah maupun jenis pembayarannya. Imam Abu Hanifah menegaskan bahwa ketidakjelasan dalam penentuan upah dapat menyebabkan

⁸⁸ Muslim bin al-Ḥajjāj al-Naisābūrī, *Ṣaḥīḥ Muslim*, ed. Muḥammad Fu'ād 'Abd al-Bāqī (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāts al-'Arabī, t.t.), Juz. 3, hlm. 1548, no. 1955, Kitāb al-Ṣaid wa al-Ḍabā'ih, Bāb al-Amr bi Iḥsān al-Ḍibḥ wa al-Qatl.

batalnya akad karena mengandung unsur *gharar* (ketidakpastian).⁸⁹ Dalam konteks kompensasi tambahan di luar gaji pokok, mazhab Hanafi membolehkan pemberian bonus atau *reward* kepada pekerja selama hal tersebut tidak dijadikan sebagai syarat dalam akad awal. Artinya, bonus atau insentif tambahan bersifat sukarela dari pemberi kerja sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang melampaui ekspektasi, bukan sebagai kewajiban kontraktual yang dapat digugat. Pandangan ini memberikan fleksibilitas bagi institusi untuk mengembangkan sistem *reward* yang dapat memotivasi pegawai tanpa harus terikat pada kewajiban hukum yang kaku.

Lebih lanjut, mazhab Hanafi juga memberikan perhatian pada prinsip proporsionalitas antara beban kerja dan kompensasi yang diterima. Dalam kitab *al-Mabsut*, Imam al-Sarakhsi menjelaskan bahwa jika seorang pekerja diminta untuk melakukan pekerjaan tambahan di luar kesepakatan awal, maka ia berhak mendapatkan upah tambahan yang setimpal dengan usaha ekstra yang telah dikeluarkan.⁹⁰ Prinsip ini sangat relevan dengan sistem *reward* modern di perbankan syariah, di mana pegawai yang berhasil melampaui target kerja atau menunjukkan dedikasi luar biasa berhak mendapatkan kompensasi tambahan. Mazhab Hanafi juga menekankan bahwa evaluasi kinerja harus dilakukan secara objektif dan transparan, sehingga pemberian *reward* tidak menimbulkan prasangka atau ketidakadilan di antara pegawai. Dalam hal ini, mazhab Hanafi mengajarkan bahwa keadilan bukan hanya soal nominal upah, tetapi juga tentang proses penetapan dan distribusi kompensasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Mazhab Maliki memiliki pendekatan yang lebih menekankan pada aspek kemaslahatan (*maslahah*) dalam hubungan kerja. Imam Malik berpendapat bahwa akad *ijārah 'ala al-'amāl* harus didasarkan pada

⁸⁹ Ala al-Din al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1986), hlm. 180.

⁹⁰ Shams al-Din al-Sarakhsi, *al-Mabsut*, Jilid 15 (Beirut: Dar al-Ma'rifah, 1993), hlm. 76-77.

kesepakatan yang saling menguntungkan dan tidak merugikan salah satu pihak. Dalam konteks penetapan upah, mazhab Maliki memperbolehkan upah yang ditentukan berdasarkan hasil kerja (*ajr al-mitsl*), yaitu upah yang wajar sesuai dengan standar pekerjaan serupa di masyarakat.⁹¹ Pendekatan ini memberikan ruang bagi penyesuaian upah berdasarkan kondisi pasar dan standar industri, sehingga sistem penggajian dapat lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan ekonomi. Dalam konteks *reward*, mazhab Maliki memandang bahwa pemberian insentif tambahan merupakan bagian dari kewajiban moral (*adab*) pemberi kerja untuk menghargai usaha dan loyalitas pegawai, meskipun secara hukum tidak wajib. Imam Malik menekankan bahwa sikap ihsan dalam memberikan kompensasi akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

Mazhab Maliki juga memberikan perhatian khusus pada tanggung jawab moral pemberi kerja terhadap kesejahteraan pekerja di luar kewajiban upah pokok. Dalam *al-Mudawwanah*, disebutkan bahwa pemberi kerja yang baik adalah yang tidak hanya membayar upah tepat waktu, tetapi juga memperhatikan kondisi dan kebutuhan pekerjanya.⁹² Konsep ini mencakup pemberian tunjangan kesehatan, cuti, dan fasilitas kerja yang layak. Dalam konteks modern, prinsip ini diwujudkan melalui berbagai benefit dan program kesejahteraan pegawai yang menjadi bagian dari sistem manajemen SDM di lembaga keuangan syariah. Mazhab Maliki memandang bahwa loyalitas pegawai tidak dapat dibeli hanya dengan upah yang tinggi, tetapi juga melalui perhatian dan kepedulian yang tulus dari pihak manajemen. Oleh karena itu, sistem *reward* yang efektif menurut perspektif Maliki adalah yang menggabungkan kompensasi material dengan penghargaan non-material

⁹¹ Malik bin Anas, *al-Mudawwanah al-Kubra*, Jilid 3 (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1994), hlm. 543.

⁹² *Ibid.*, hlm. 545.

seperti pengakuan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Mazhab Syafi'i memiliki pandangan yang sangat detail dan sistematis tentang akad *ijārah 'ala al-'amāl*, terutama dalam hal hak dan kewajiban masing-masing pihak. Imam al-Syafi'i menegaskan bahwa pekerja berhak mendapatkan upah penuh apabila ia telah menyelesaikan pekerjaan sesuai kesepakatan, meskipun hasil pekerjaan tersebut tidak sepenuhnya memuaskan pemberi kerja, selama pekerja telah berusaha maksimal sesuai kemampuannya.⁹³ Pandangan ini melindungi hak pekerja dari perlakuan sewenang-wenang pemberi kerja yang mungkin menahan upah dengan alasan subjektif. Namun, mazhab Syafi'i juga menekankan pentingnya standar kualitas yang jelas dalam akad, sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara objektif. Dalam konteks sistem *reward*, prinsip ini menuntut adanya Key Performance Indicators (KPI) yang terukur dan transparan, sehingga pegawai mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka dan atas dasar apa mereka akan dievaluasi.

Lebih lanjut, mazhab Syafi'i juga membahas tentang pemberian kompensasi tambahan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang luar biasa. Dalam *al-Umm*, Imam al-Syafi'i menjelaskan bahwa pemberian hadiah (*hibah*) dari pemberi kerja kepada pekerja yang berprestasi adalah tindakan yang terpuji dan dianjurkan, selama tidak menimbulkan iri hati atau perpecahan di antara pegawai lainnya.⁹⁴ Oleh karena itu, sistem *reward* harus dirancang dengan prinsip keadilan distributif, di mana setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan berdasarkan kinerja mereka masing-masing. Mazhab Syafi'i juga menekankan pentingnya transparansi dalam kriteria pemberian *reward*, sehingga tidak ada

⁹³ Muhammad bin Idris al-Syafi'i, *al-Umm*, Jilid 4 (Beirut: Dar al-Ma'rifah, 1990), hlm. 48.

⁹⁴ *Ibid.*, hlm. 49-50.

pegawai yang merasa diperlakukan tidak adil. Dalam praktiknya, hal ini dapat diwujudkan melalui sistem penilaian kinerja yang objektif, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan pegawai, serta mekanisme pengaduan bagi pegawai yang merasa dirugikan.

Mazhab Hanbali memiliki pendekatan yang cenderung lebih ketat dalam hal kejelasan dan kepastian dalam akad *ijārah 'ala al-'amāl*. Imam Ahmad bin Hanbal menegaskan bahwa setiap aspek dari akad kerja harus dijelaskan dengan rinci, termasuk deskripsi pekerjaan, jam kerja, besaran upah, dan mekanisme pembayaran.⁹⁵ Ketidakjelasan dalam salah satu aspek tersebut dapat menyebabkan akad menjadi cacat atau bahkan batal. Dalam konteks sistem *reward*, mazhab Hanbali menuntut adanya kejelasan sejak awal apakah bonus atau insentif merupakan bagian dari kompensasi yang dijanjikan atau hanya bersifat diskresi manajemen. Jika bonus dijanjikan sebagai bagian dari paket kompensasi, maka pemberi kerja wajib memenuhinya sesuai kesepakatan. Namun, jika bonus bersifat sukarela, maka pegawai tidak dapat menuntutnya sebagai hak. Prinsip ini penting untuk menghindari kesalahpahaman dan konflik di kemudian hari, serta memastikan bahwa sistem *reward* dijalankan dengan itikad baik dan keadilan.

Mazhab Hanbali juga memberikan perhatian pada aspek loyalitas dan komitmen pekerja terhadap pemberi kerja. Dalam *al-Mughni*, Ibn Qudamah menjelaskan bahwa pekerja yang telah mengikatkan diri dalam akad *ijārah* memiliki kewajiban moral dan hukum untuk menjalankan tugasnya dengan penuh amanah dan profesionalitas.⁹⁶ Pekerja tidak boleh menyepelekan pekerjaan atau melakukan kelalaian yang merugikan pemberi kerja. Sebaliknya, pemberi kerja juga memiliki kewajiban untuk menghargai loyalitas dan dedikasi pekerja melalui kompensasi yang layak dan perlakuan

⁹⁵ Abdullah bin Ahmad bin Qudamah, *al-Mughni*, Jilid 6 (Kairo: Maktabah al-Qahirah, 1968), hlm. 58.

⁹⁶ *Ibid.*, hlm. 60.

yang adil. Dalam konteks modern, prinsip ini tercermin dalam sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga sikap, integritas, dan loyalitas pegawai. Sistem *reward* yang baik menurut perspektif Hanbali adalah yang mampu menghargai pegawai yang tidak hanya produktif, tetapi juga loyal dan berintegritas tinggi.

Selain keempat mazhab utama, terdapat pula pendapat ulama lain yang memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang akad *ijārah 'ala al-'amāl*. Ibn Rusyd al-Qurthubi, seorang filsuf dan ahli fikih dari tradisi Maliki, dalam karyanya *Bidayah al-Mujtahid* memberikan analisis perbandingan yang mendalam tentang perbedaan pendapat ulama mengenai *ijārah*. Ibn Rusyd menekankan bahwa meskipun terdapat perbedaan dalam detail teknis, para ulama sepakat pada prinsip dasar bahwa akad *ijārah* harus didasarkan pada kerelaan (*taradhi*), keadilan (*'adl*), dan kemaslahatan (*maslahah*) bagi kedua belah pihak.⁹⁷ Dalam konteks sistem *reward*, analisis Ibn Rusyd mengingatkan kita bahwa fleksibilitas dalam implementasi tidak boleh mengorbankan prinsip-prinsip fundamental tersebut. Sistem *reward* yang ideal adalah yang mampu mengakomodasi kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, sekaligus menjaga hak dan martabat pekerja sebagai manusia yang harus diperlakukan dengan hormat dan adil.

Ibn Taimiyah, seorang ulama besar dari mazhab Hanbali, memberikan pandangan yang progresif tentang hubungan kerja dalam konteks sosial-ekonomi. Beliau menekankan bahwa sistem upah dan penghargaan harus mempertimbangkan tidak hanya aspek hukum formal, tetapi juga dimensi etika dan keadilan sosial. Dalam *Majmu' al-Fatawa*, Ibn Taimiyah menegaskan bahwa pemberi kerja yang sejati adalah yang tidak hanya memenuhi kewajiban minimalnya, tetapi juga berusaha memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan pekerjanya sebagai bentuk ibadah dan tanggung

⁹⁷ Muhammad bin Ahmad Ibn Rusyd, *Bidayah al-Mujtahid wa Nihayah al-Muqtasid*, Jilid 2 (Kairo: Dar al-Hadits, 2004), hlm. 156-157.

jawab sosial.⁹⁸ Pandangan ini sangat relevan dengan konsep *reward* dalam manajemen modern, di mana organisasi yang *visioner* tidak hanya fokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pegawai melalui sistem kompensasi yang adil dan berkelanjutan. Ibn Taimiyah juga menekankan pentingnya evaluasi kinerja yang objektif dan tidak diskriminatif, sehingga setiap pekerja memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan sesuai kontribusi mereka. Dengan demikian, sistem *reward* yang selaras dengan ajaran Islam bukan hanya instrumen manajemen, tetapi juga manifestasi dari nilai-nilai keadilan, kesetaraan, dan penghargaan terhadap martabat manusia yang menjadi inti dari ajaran Islam.

4. Sistem Penilaian Objektif dalam Penetapan *Reward* pada Akad *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*

Penetapan *reward* dalam hubungan kerja tidak dapat dilepaskan dari mekanisme penilaian yang digunakan sebagai dasar distribusinya. Dalam konteks akad *ijārah 'alā al-'amāl*, penilaian terhadap kinerja dan loyalitas pekerja bukan sekadar prosedur administratif, melainkan merupakan bagian integral dari keabsahan akad itu sendiri. Hal ini dikarenakan salah satu syarat pokok sahnya *ijārah* adalah kejelasan (*al-wuḍūh*) atas objek akad dan imbalannya. Apabila penilaian yang menjadi dasar penetapan *reward* dilakukan secara subjektif, tidak terstandarisasi, atau tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka terdapat potensi *gharar* (ketidakpastian) yang dapat merusak keabsahan akad dan menimbulkan kezaliman terhadap salah satu pihak.

Persoalan objektivitas penilaian menjadi semakin krusial ketika *reward* tidak hanya dikaitkan dengan kinerja yang terukur secara kuantitatif, tetapi juga dengan aspek-aspek kualitatif seperti loyalitas, antusiasme kerja,

⁹⁸ Ahmad bin Abd al-Halim Ibn Taimiyah, *Majmu' al-Fatawa*, Jilid 29 (Madinah: Majma' al-Malik Fahd, 1995), hlm. 245-246.

dan inovasi. Aspek-aspek ini, meskipun memiliki kontribusi nyata terhadap kemajuan organisasi, tidak selalu dapat dikuantifikasi secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan kerangka penilaian yang tidak hanya memenuhi standar manajemen modern, tetapi juga selaras dengan prinsip-prinsip syariah yang menjamin keadilan dan kepastian dalam hubungan kerja.

Para fuqaha dari berbagai mazhab secara konsisten menekankan bahwa keabsahan akad *ijārah* sangat bergantung pada kepastian dan kejelasan dalam setiap aspeknya. Imam Abu Hanifah dalam tradisi mazhab Hanafi menegaskan bahwa *ujrah* (upah) harus ditetapkan berdasarkan kriteria yang dapat diverifikasi secara objektif. Apabila upah termasuk kompensasi tambahan dalam bentuk *reward* ditetapkan berdasarkan penilaian yang bersifat sepihak, tidak transparan, atau mengandung unsur kesewenang-wenangan, maka hal tersebut berpotensi menimbulkan *gharar* yang merusak keabsahan akad.⁹⁹

Dalam kitab *Bada'i' al-Sana'i'*, Al-Kasani menjelaskan bahwa *ajir khāss* (pekerja tetap) berhak mendapatkan upah yang proporsional dengan kontribusi nyata yang dapat dibuktikan. Apabila pemberi kerja menilai kinerja pekerja secara subjektif tanpa standar yang disepakati, maka terdapat ketidakseimbangan yang bertentangan dengan prinsip *al-'adālah* (keadilan) dalam akad *ijārah*.¹⁰⁰ Prinsip ini secara langsung relevan dengan permasalahan penilaian loyalitas dan antusiasme kerja yang tidak memiliki standar baku, karena tanpa standar tersebut, pemberi kerja memiliki keleluasaan penuh untuk menentukan siapa yang "layak" mendapat *reward* berdasarkan preferensi subjektif, bukan berdasarkan kontribusi yang terukur.

Mazhab Syafi'i memberikan kontribusi penting dalam memahami relasi antara objektivitas penilaian dan keabsahan *ijārah*. Imam al-Syafi'i dalam *al-Umm* menegaskan bahwa manfaat (*manfa'ah*) yang menjadi objek

⁹⁹ Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i'*, Jilid IV, hlm. 180.

¹⁰⁰ *Ibid*, hlm. 174-175.

akad harus dapat diidentifikasi dan diukur dengan jelas.¹⁰¹ Dalam konteks penilaian kinerja, prinsip ini menuntut adanya indikator yang terstandarisasi dan dapat diukur secara konsisten. Al-Syarbini dalam *Mughni al-Muhtaj* memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa segala bentuk ketidakjelasan dalam menentukan hak dan kewajiban para pihak dalam akad *ijārah* dapat menjadi sumber perselisihan yang merusak hubungan kerja.¹⁰² Oleh karena itu, penetapan kriteria penilaian yang jelas dan transparan bukan hanya tuntutan manajemen modern, tetapi juga kewajiban syar'i yang lahir dari prinsip *wuḍūh* dalam akad.

Mazhab Hanbali memberikan perspektif yang paling ketat dalam hal ini. Ibn Qudamah dalam *al-Mughni* menyatakan bahwa setiap kompensasi yang diberikan dalam kerangka *ijārah* harus didasarkan pada standar yang pasti (*mu'ayyan*), sehingga tidak membuka ruang bagi penilaian yang sewenang-wenang.¹⁰³ Lebih lanjut, Ibn Taimiyah dalam *Majmu' al-Fatawa* menegaskan bahwa evaluasi terhadap pekerja yang tidak didasarkan pada standar objektif merupakan bentuk ketidakadilan (*zulm*) yang dilarang dalam Islam, karena merampas hak pekerja untuk mendapatkan apresiasi yang setimpal atas kontribusi nyata mereka.¹⁰⁴ Pandangan Ibn Taimiyah ini secara khusus relevan dengan permasalahan penilaian loyalitas yang sifatnya lebih kualitatif karena mengingatkan bahwa ketiadaan standar baku bukan hanya masalah teknis manajerial, tetapi juga berimplikasi hukum dan etika dalam perspektif syariah.

Berbeda dengan kinerja kuantitatif yang dapat diukur melalui KPI (*Key Performance Indicators*) yang terstandarisasi, aspek-aspek kualitatif seperti loyalitas, antusiasme kerja, dan inovasi menghadirkan tantangan tersendiri dalam konteks penilaian objektif. Robbins dan Judge menjelaskan

¹⁰¹ Muhammad bin Idris al-Syafi'i, *al-Umm*, Jilid 4, hlm. 48.

¹⁰² Muhammad al-Khatib al-Syarbini, *Mughni al-Muhtaj*, Jilid 2, hlm. 332.

¹⁰³ Ibn Qudamah, *Al-Mughni*, Jilid 5, hlm. 292.

¹⁰⁴ Ibn Taimiyah, *Majmu' al-Fatawa*, Jilid 29, hlm. 245-246.

bahwa penilaian terhadap aspek kualitatif rentan terhadap bias kognitif penilai, termasuk *halo effect* (kecenderungan menilai seseorang secara keseluruhan berdasarkan satu kesan positif), *leniency bias* (kecenderungan memberikan penilaian yang terlalu positif), dan *personal bias* (penilaian yang dipengaruhi oleh kedekatan personal antara penilai dan yang dinilai).¹⁰⁵

Dalam konteks perbankan syariah, risiko subjektivitas ini menjadi perhatian serius karena bertentangan langsung dengan prinsip *al-musāwāh* (kesetaraan) dan *al-'adālah* (keadilan) yang menjadi fondasi muamalah Islam. Apabila seorang pegawai yang memiliki hubungan personal yang baik dengan pimpinan mendapatkan penilaian loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya yang memiliki kontribusi serupa namun tidak memiliki kedekatan personal, maka terjadi ketidakadilan yang secara langsung bertentangan dengan prinsip syariah.

Untuk mengatasi tantangan ini, para ahli manajemen SDM merekomendasikan penggunaan metode penilaian yang mengkombinasikan berbagai pendekatan. Mangkunegara menyebutkan bahwa penilaian aspek kualitatif dapat dilakukan secara lebih objektif melalui pendekatan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS), yaitu metode penilaian yang mengaitkan tingkatan kinerja dengan contoh perilaku nyata yang spesifik dan dapat diobservasi.¹⁰⁶ Dengan metode ini, loyalitas tidak lagi dinilai berdasarkan kesan umum penilai, melainkan berdasarkan perilaku konkret yang dapat diverifikasi, seperti konsistensi kehadiran, kesediaan untuk bekerja di luar jam kerja ketika dibutuhkan, dan aktif berkontribusi dalam pencapaian target tim.

Berdasarkan sintesis antara prinsip-prinsip fiqih *ijārah* dan teori manajemen SDM kontemporer, terdapat beberapa elemen yang harus dipenuhi

¹⁰⁵ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16, hlm. 212-213.

¹⁰⁶ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, hlm. 67.

agar sistem penilaian *reward* dapat dikategorikan sesuai dengan akad *ijārah 'alā al-'amāl*:

Berdasarkan sintesis prinsip-prinsip *ijārah* dari berbagai mazhab yang telah diuraikan sebelumnya, serta teori manajemen SDM kontemporer, terdapat lima elemen yang harus dipenuhi agar sistem penilaian *reward* dapat dikategorikan sesuai dengan akad *ijārah 'alā al-'amāl*.¹⁰⁷

Pertama, kejelasan kriteria. Setiap aspek yang akan dinilai baik kinerja kuantitatif maupun kualitatif seperti loyalitas dan antusiasme harus ditetapkan kriterianya secara eksplisit sejak awal akad kerja. Hal ini sejalan dengan syarat *wuḍūh* dalam *ijārah* yang menuntut kejelasan objek akad. Dalam praktiknya, kriteria ini dapat dituangkan dalam kontrak kerja, buku panduan pegawai, atau dokumen kebijakan internal yang dapat diakses oleh seluruh pegawai.¹⁰⁸

Kedua, terukurnya indikator. Meskipun loyalitas dan antusiasme bersifat kualitatif, indikator operasionalnya harus dapat diobservasi dan diukur. Misalnya, loyalitas dapat dioperasionalkan melalui indikator seperti tingkat kehadiran, masa kerja, partisipasi dalam kegiatan institusi, dan ketaatan terhadap prosedur. Antusiasme dapat diukur melalui indikator inisiatif, jumlah kontribusi di luar tugas pokok, dan partisipasi aktif dalam program pengembangan. Pendekatan ini memenuhi prinsip mazhab Hanbali yang mensyaratkan kepastian dalam setiap kompensasi yang diberikan.¹⁰⁹

Ketiga, transparansi proses. Mekanisme penilaian harus diketahui oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Pegawai berhak mengetahui bagaimana mereka dinilai, siapa yang menilai, dan atas dasar apa keputusan *reward* ditetapkan. Prinsip ini merupakan manifestasi dari hadits Nabi SAW: "*Barangsiapa mempekerjakan seorang pekerja, maka hendaklah ia memberitahukan kepadanya upahnya*" (HR. Al-Baihaqi), yang dalam konteks

¹⁰⁷ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, hlm. 740-741.

¹⁰⁸ Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i'*, Jilid IV, hlm. 176.

¹⁰⁹ Ibn Qudamah, *Al-Mughni*, Jilid 5, hlm. 292.

reward berarti pekerja juga berhak mengetahui kriteria yang menentukan besaran apresiasi yang akan mereka terima.¹¹⁰

Keempat, konsistensi penerapan. Standar yang sama harus diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai tanpa diskriminasi. Hal ini mencerminkan prinsip *al-musāwāh* dalam Islam yang melarang perlakuan berbeda terhadap individu yang memiliki kontribusi dan kondisi yang setara. Inkonsistensi dalam penerapan standar penilaian tidak hanya merusak kepercayaan pegawai terhadap manajemen, tetapi juga berpotensi merusak keabsahan akad karena mengandung unsur ketidakadilan.¹¹¹

Kelima, mekanisme keberatan. Pegawai yang merasa penilaiannya tidak adil atau tidak sesuai dengan kontribusi nyata mereka harus memiliki saluran resmi untuk menyampaikan keberatan. Prinsip ini sejalan dengan konsep *tasyāwur* (musyawarah) dan penyelesaian sengketa yang dianjurkan dalam Islam. Dalam akad *ijārah*, apabila terjadi perselisihan antara pemberi kerja dan pekerja mengenai upah atau kompensasi, Islam menganjurkan penyelesaian melalui dialog dan mediasi yang berkeadilan.¹¹²

Kelima elemen di atas memiliki implikasi langsung bagi perancangan sistem *reward* di lembaga keuangan syariah, termasuk Bank BSI. Lembaga keuangan syariah, sebagai entitas yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip Islam, memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk memastikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga sah dan adil menurut syariah.

Apabila sistem *reward* yang berlaku hanya mengatur kinerja kuantitatif melalui KPI yang terstandarisasi, tetapi tidak memiliki standar baku yang jelas untuk penilaian loyalitas dan aspek kualitatif lainnya, maka terdapat potensi ketidaksesuaian dengan prinsip *ijārah 'alā al-'amāl* khususnya pada

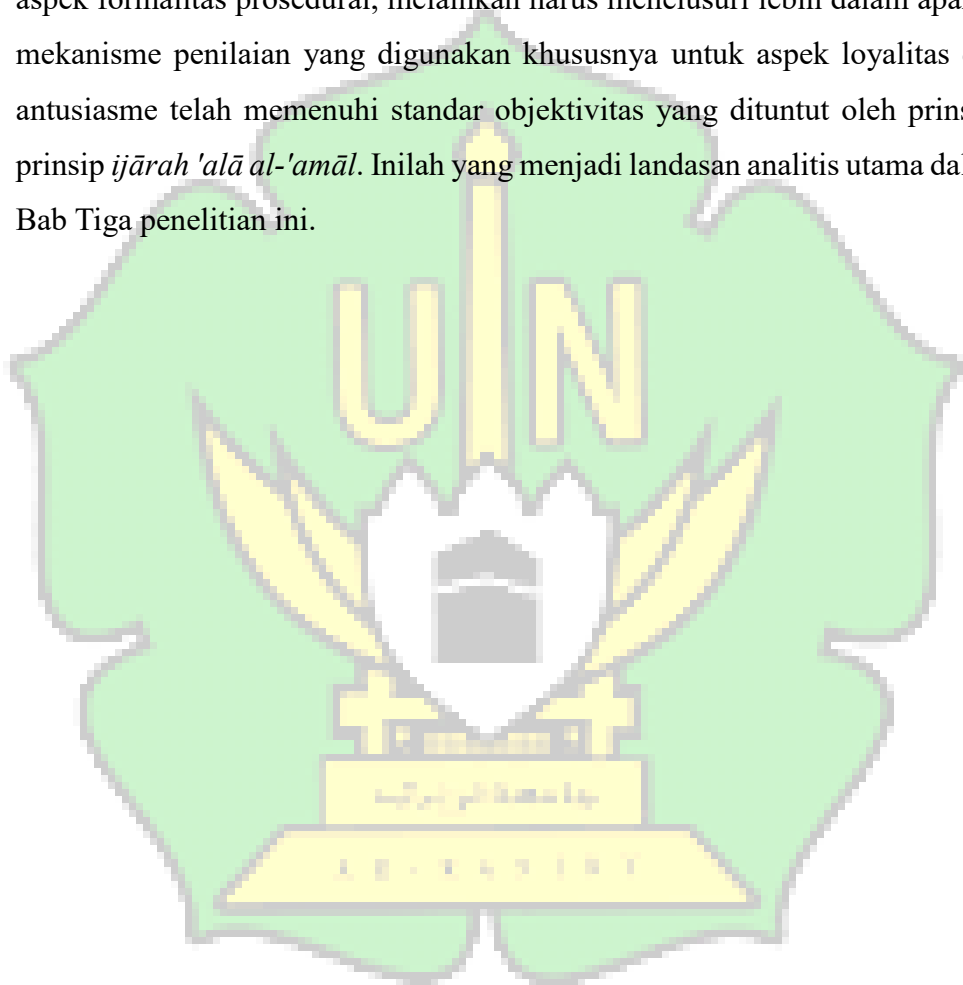
¹¹⁰ Al-Baihaqi, *al-Sunan al-Kubra*, Juz 6, hlm. 120.

¹¹¹ Ibn Taimiyah, *Majmu' al-Fatawa*, Jilid 29, hlm. 245-246.

¹¹² Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, hlm. 744.

aspek *wuḍūḥ* dan *al-'adālah*. Kondisi ini tidak hanya berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan di kalangan pegawai, tetapi juga dapat melemahkan legitimasi syariah dari sistem penghargaan yang diterapkan.

Oleh karena itu, kajian terhadap sistem *reward* di Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry dalam penelitian ini tidak dapat dibatasi hanya pada aspek formalitas prosedural, melainkan harus menelusuri lebih dalam apakah mekanisme penilaian yang digunakan khususnya untuk aspek loyalitas dan antusiasme telah memenuhi standar objektivitas yang dituntut oleh prinsip-prinsip *ijārah 'alā al-'amāl*. Inilah yang menjadi landasan analitis utama dalam Bab Tiga penelitian ini.



BAB TIGA

PENERAPAN SISTEM PEMBERIAN *REWARD* PEKERJA TERHADAP KINERJA DAN LOYALITASNYA PADA BANK BSI KCP KAMPUS UIN AR-RANIRY

A. Gambaran Umum tentang Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry

Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Kampus UIN Ar-Raniry Banda Aceh merupakan salah satu unit operasional BSI yang berada di bawah koordinasi Area Banda Aceh, yang selanjutnya berada di bawah Region 1 Aceh, dan secara hierarkis terhubung dengan kantor pusat BSI di tingkat nasional. Struktur kelembagaan yang bertingkat ini menunjukkan bahwa setiap kebijakan strategis, termasuk kebijakan terkait sistem *reward* berskala nasional, ditetapkan oleh kantor pusat dan diteruskan secara berjenjang hingga ke tingkat cabang pembantu.¹¹³

Secara internal, struktur organisasi BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry terdiri atas beberapa posisi dan divisi yang saling berkaitan dalam menjalankan operasional harian. Posisi tertinggi di tingkat cabang dijabat oleh *Branch Manager*, yang bertanggung jawab penuh atas keseluruhan operasional dan pencapaian target cabang. Posisi ini didampingi oleh *Branch Operation and Service Manager*, yang bertugas memonitor secara langsung pencapaian kinerja pegawai serta operasional pelayanan harian.

Selain kedua posisi manajerial tersebut, terdapat beberapa divisi fungsional, yaitu *Consumer Business Relationship Manager* yang menangani pembiayaan, *Customer Business Relationship Executive* (CBRE), *Marketing Mikro*, serta divisi *Funding and Transaction* yang menangani pembukaan rekening dan transaksi nasabah. Pada lini pelayanan langsung (*frontliner*), terdapat posisi *Customer Service*, *Teller*, dan *Security*. Selain itu, BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry juga memiliki divisi *pawning* (gadai), yang terdiri atas

¹¹³ Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

Pawning Sales Officer (PSO) dan *Pawning Appraisal*, yang menangani layanan gadai emas dan cicil emas.

Struktur organisasi BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry juga melibatkan tenaga kerja yang berstatus Tenaga Ahli Daya (TAD), yaitu pegawai yang bekerja di bawah naungan vendor pihak ketiga namun ditempatkan secara operasional di kantor cabang. Tenaga TAD ini umumnya berperan sebagai *sales force* pada bagian pembiayaan dan angsuran. Keberadaan pegawai dengan status kerja yang berbeda pegawai tetap, pegawai kontrak, dan tenaga TAD dalam satu lingkungan kerja yang sama menjadi salah satu hal yang relevan untuk diperhatikan dalam pembahasan sistem *reward* pada subbab selanjutnya, mengingat perbedaan status kerja dapat berimplikasi pada perbedaan hak dan ketentuan terkait *reward*.

Dari sisi budaya kerja, manajemen BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry menempatkan produktivitas sebagai nilai utama yang menjadi tanggung jawab bersama seluruh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, pencapaian kinerja pegawai dipantau secara langsung baik oleh *Branch Manager* maupun *Branch Operation and Service Manager*. Upaya peningkatan produktivitas ini tidak terlepas dari sistem penilaian berjenjang, di mana pencapaian kinerja individu pegawai berkontribusi langsung terhadap penilaian kinerja cabang secara keseluruhan. Peningkatan produktivitas pegawai memiliki keterkaitan langsung dengan penilaian (*scoring*) cabang, yang pada akhirnya dapat memengaruhi predikat yang diperoleh cabang tersebut dari kantor pusat. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian individu dan sistem penilaian kelembagaan saling terkait secara struktural sebuah kondisi yang menjadi konteks penting dalam memahami bagaimana sistem *reward* dirancang dan diimplementasikan di tingkat cabang.¹¹⁴

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Novri Mihardi, Funding di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

B. Sistem Pemberian *Reward* pada Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sari Yulis, selaku *Branch Operation and Service Manager* BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, sistem *reward* yang diterapkan terbagi menjadi beberapa bentuk yang dapat dikelompokkan berdasarkan sumber pemberi dan sifatnya.¹¹⁵

Pertama, *reward* yang bersifat non-finansial dan simbolik, yang diberikan secara langsung oleh atasan pada forum doa pagi sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian pegawai. Kedua, *reward* dalam bentuk kegiatan kebersamaan, seperti makan bersama atau kegiatan rekreasi (*self-reward*) yang dilakukan oleh tim sebagai perayaan atas pencapaian target. Ketiga, *reward* finansial yang berasal dari kantor pusat, yang diberikan apabila pencapaian target cabang melampaui target yang ditentukan, dan dikreditkan secara langsung ke rekening perantara pegawai.¹¹⁶

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan kombinasi antara insentif simbolik dari level cabang dan insentif finansial dari level kantor pusat. Hal ini sejalan dengan apa yang dialami oleh Rasimah, pegawai pada posisi *Pawning Appraisal*, yang menyatakan bahwa *reward* yang pernah diterimanya berupa insentif atas pencapaian program produk tertentu, yaitu *Bullion*, *Cicil Emas*, dan *Gadai Emas*. Hal ini mengindikasikan bahwa selain *reward* berbasis pencapaian umum cabang, terdapat pula *reward* berbasis pencapaian produk spesifik (*product-based incentive*) yang menyasar divisi tertentu.

Pemberian *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry tidak diberikan dalam satu periode tunggal, melainkan terbagi menjadi dua jalur

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

¹¹⁶ *Ibid.*

periodisasi yang berjalan secara paralel. *Reward* yang bersumber dari kantor pusat bersifat bulanan, mengikuti rekapitulasi pencapaian (*closing*) cabang dalam periode tersebut. Sementara itu, *reward* yang bersumber dari internal cabang bersifat mingguan, diberikan kepada pegawai yang dinilai memiliki kontribusi lebih terhadap peningkatan kinerja cabang dalam periode tersebut.¹¹⁷

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa narasumber menegaskan sistem *reward* tidak murni bersifat periodik dalam arti waktu tetap, melainkan berbasis pencapaian (*achievement-based*) yang kebetulan memiliki siklus mingguan (cabang) dan bulanan (pusat).

Terkait dengan standar yang digunakan sebagai dasar pemberian *reward*, narasumber menjelaskan bahwa secara umum aturan perusahaan (SOP) sudah ditetapkan, namun *reward* secara spesifik diberikan berdasarkan kompetisi yaitu program dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan dan apabila cabang atau pegawai memenuhi kriteria tersebut, maka *reward* akan diberikan. Kriteria untuk *reward* dari kantor pusat ditetapkan secara terpusat (*top-down*) oleh kantor pusat itu sendiri.¹¹⁸

Temuan ini selaras dengan pengalaman Rasimah, yang menyatakan bahwa sejak awal masa kerja telah dilakukan sosialisasi mengenai pengukuran kinerja serta bonus atau insentif program khusus yang dapat diperoleh apabila pegawai berhasil mencapai atau memenangkan program untuk produk tertentu. Rasimah juga menambahkan bahwa formula penilaian yang digunakan terasa jelas dan didasarkan pada data yang akurat.¹¹⁹

Apabila kedua data ini dibandingkan, terlihat adanya kesesuaian pada aspek kinerja yang bersifat kuantitatif (capaian target produk, angka *closing*) baik pimpinan maupun pegawai sama-sama menyatakan bahwa kriteria untuk

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Rasimah, Pawning Appraisal, di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, tanggal 18 mei 2026.

aspek ini cukup jelas dan disosialisasikan. Namun, sejauh ini belum ditemukan penjelasan mengenai *dokumentasi tertulis* dari kriteria tersebut. Narasumber pimpinan hanya menyebutkan "aturan perusahaan" secara umum tanpa merujuk pada dokumen SOP *reward* yang spesifik dan dapat diakses pegawai.

Secara institusional, Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai kantor pusat telah memiliki sistem pengelolaan *reward* dan penilaian kinerja yang terstruktur, terstandarisasi, dan terdokumentasi secara resmi. Berdasarkan Laporan Tahunan BSI Tahun 2024, BSI menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai yang dilakukan secara transparan dan akuntabel, dengan tujuan antara lain mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui pencapaian kinerja pegawai, mengembangkan budaya kerja perusahaan yang positif dan berorientasi kepada pencapaian produktivitas, serta meningkatkan engagement pegawai. Sistem ini dirancang secara berjenjang dari tingkat korporat hingga individu, di mana proses pengelolaan kinerja dilakukan secara berkesinambungan dengan memastikan adanya keselarasan dari penetapan *Corporate Goals* yang kemudian diturunkan menjadi target dan sasaran unit kerja hingga level individu, sehingga keselarasan strategi dari korporat ke individu terjaga serta ada keterkaitan antara kinerja individu terhadap kinerja Bank secara keseluruhan.

Lebih lanjut, siklus pengelolaan kinerja secara tahunan dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu *Performance Planning* untuk menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator/KPI*). Seluruh proses pengelolaan kinerja telah dilakukan secara online melalui sistem kepegawaian (Sistem Informasi Pegawai/SIP) sehingga pegawai dapat dengan mudah mengakses seluruh informasi tentang kinerja mereka. Terkait sistem remunerasi atau *reward*-nya, BSI menegaskan bahwa pengelolaan sistem remunerasi (*reward*) adalah salah satu strategi Bank dalam memberikan remunerasi kepada pegawai yang dapat bersifat finansial

maupun nonfinansial yang kompetitif, di mana kebijakan sistem imbalan pada tahun 2024 telah melalui penyelarasan dengan posisi remunerasi pegawai BSI terhadap market untuk memastikan BSI tetap kompetitif. Adapun bentuk *reward* non-finansial yang diberikan secara konkret antara lain apresiasi Umrah bagi 26 pegawai terbaik pada Kuartal 3 tahun 2024, yang merupakan Unique Value Proposition (UVP) dari BSI sebagai salah satu Bank Syariah terbesar di Indonesia dengan menumbuhkan nilai-nilai spiritual Islami bagi pegawai penerima apresiasi.¹²⁰

Data dari laporan resmi tersebut menunjukkan bahwa pada level kantor pusat, BSI telah memiliki kerangka sistem *reward* yang relatif jelas, terukur, dan dapat diakses oleh pegawai melalui *platform* digital (SIP). Indikator kinerja ditetapkan secara *cascading* dari level korporat hingga individu, yang berarti setiap pegawai seharusnya memiliki akses terhadap informasi mengenai target kinerja dan basis pemberian *reward* yang berlaku bagi mereka. Hal ini secara prinsip sejalan dengan syarat *al-wudūh* (kejelasan) dalam akad *ijārah 'alā al-'amāl*, sebagaimana telah diuraikan pada Bab Dua.

Namun demikian, terdapat kesenjangan yang signifikan antara sistem yang dirancang di level pusat dengan implementasinya di level cabang pembantu, khususnya pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sari Yulis selaku *Branch Operation and Service Manager*, kriteria dan ketentuan *reward* di tingkat cabang tidak dikomunikasikan melalui sistem atau dokumen yang dapat diakses kembali oleh pegawai, melainkan hanya disampaikan secara lisan melalui forum doa pagi yang bersifat berkala. Bahkan, ketika ditanya secara langsung apakah ketentuan *reward* dijelaskan secara eksplisit kepada pegawai, narasumber

¹²⁰ Bank Syariah Indonesia, "Laporan Tahunan 2024: Pengelolaan Sumber Daya Manusia," *ir.bankbsi.co.id*, diakses 18 Agustus 2026, <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2024-ID/277/>

menjawab tegas bahwa "*kalau secara eksplisit ga ada.*" Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem *reward* di level pusat telah terstandarisasi dengan baik, termasuk melalui penggunaan SIP sebagai platform digital yang dapat diakses seluruh pegawai, namun di level cabang, mekanisme komunikasi dan dokumentasi kriteria *reward* belum sepenuhnya mengikuti standar yang telah ditetapkan oleh kantor pusat tersebut.

Kesenjangan antara kebijakan pusat dan praktik di tingkat cabang inilah yang menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini, sekaligus memperkuat relevansi kajian dari perspektif akad *ijārah 'alā al-'amāl*. Apabila sistem *reward* yang dirancang pusat sudah memuat unsur transparansi dan standarisasi, sesuai dengan prinsip *al-wuḍūh*, namun implementasinya di tingkat cabang masih bersifat lisan, kondisional, dan tidak terdokumentasi dalam kontrak kerja, maka syarat kejelasan dalam akad *ijārah* belum dapat dikatakan terpenuhi secara menyeluruh di tingkat operasional cabang.

Pengambilan keputusan dalam penetapan *reward* terbagi sesuai dengan sumber *rewardnya*. Untuk *reward* dari kantor pusat, keputusan sepenuhnya berada di tangan kantor pusat tanpa ada keterlibatan atau intervensi dari pihak cabang. Sementara untuk *reward* yang bersumber dari internal cabang, keputusan diambil oleh *Branch Manager* bersama dengan *Branch Operation and Service Manager*, berdasarkan angka pencapaian yang telah direkapitulasi.¹²¹

Pola ini menunjukkan bahwa otoritas penilaian di tingkat cabang berada pada dua orang, *Branch Manager* dan *Branch Operation and Service Manager*. Sentralisasi otoritas penilaian pada jumlah pihak yang terbatas ini menjadi salah satu hal yang relevan untuk dicermati dalam konteks

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

objektivitas penilaian, khususnya untuk aspek-aspek yang tidak dapat diukur secara murni kuantitatif.

Terkait evaluasi sistem *reward*, narasumber menjelaskan bahwa apabila pencapaian cabang belum sesuai harapan, *Branch Manager* melakukan evaluasi terhadap metode atau model perhitungan yang digunakan, dan apabila diperlukan, model tersebut diganti dengan model baru yang dianggap lebih efektif dalam meningkatkan kontribusi pegawai. Evaluasi efektivitas *reward* dilakukan melalui *follow-up* terhadap pegawai untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan pencapaian belum tercapai, yang kemudian ditindaklanjuti melalui penetapan target *cross-selling* tertentu.¹²²

Berdasarkan penjelasan ini, dapat dipahami bahwa evaluasi sistem *reward* belum sepenuhnya terpisah dari evaluasi kinerja cabang secara umum. Narasumber tidak menjelaskan adanya mekanisme evaluasi yang secara spesifik menilai efektivitas *desain sistem reward* itu sendiri. seperti apakah jenis *reward* yang diberikan sudah tepat, atau apakah kriteria penilaian sudah memadai, melainkan evaluasi lebih berorientasi pada hasil (pencapaian angka).

Mengenai bagaimana kriteria dan ketentuan *reward* dikomunikasikan kepada pegawai, narasumber menjelaskan bahwa media utama yang digunakan adalah forum doa pagi, di mana *Branch Manager* memaparkan program kompetisi yang sedang berjalan beserta target angka dan bentuk *reward* yang akan diberikan.

Pola komunikasi ini bersifat lisan dan berkala (setiap pagi), bukan dalam bentuk dokumen tertulis yang dapat diakses kembali oleh pegawai kapan pun diperlukan. Hal ini relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam subbab D, khususnya terkait dengan syarat kejelasan (*al-wuḍūh*) dalam akad *ijārah*.

¹²² *Ibid.*

C. Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kinerja dan Loyalitas Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry

Ketika ditanya secara spesifik mengenai bagaimana loyalitas pegawai dinilai sebagai salah satu faktor penetapan *reward*, narasumber pimpinan menjawab bahwa penilaian "sudah pasti dari angka yang diberikan dari teman-teman", yaitu berdasarkan peringkat pencapaian (*top performer*) baik dalam kategori individu, tim, maupun segmen tertentu (misalnya frontliner, marketing, atau TAD), tergantung pada jenis kompetisi yang sedang berjalan.¹²³

Pola jawaban yang serupa juga muncul ketika narasumber ditanya mengenai pengukuran antusiasme kerja dan inovasi pegawai. Narasumber menyatakan bahwa antusiasme dianggap sudah pasti dimiliki oleh seluruh pegawai, dan penilaiannya tetap merujuk pada angka pencapaian pegawai yang melampaui target yang ditetapkan dengan demikian dianggap sebagai "juara".¹²⁴

Dari kedua jawaban ini, terlihat sebuah pola yang konsisten: baik loyalitas maupun antusiasme kerja, dalam praktiknya, tidak memiliki indikator penilaian yang berdiri sendiri dan terpisah dari indikator kinerja kuantitatif (KPI/angka pencapaian). Kedua aspek tersebut secara substansi "dilebur" ke dalam satu ukuran tunggal, yaitu pencapaian angka target.

Pola serupa juga terlihat ketika narasumber ditanya mengenai situasi di mana dua pegawai memiliki pencapaian kinerja yang relatif setara. Narasumber menjawab bahwa dalam situasi tersebut, "terkadang ada juga dikasih sama-sama, ada juga yang memang dilihat lagi yang terbaiknya gimana". Jawaban ini tidak merujuk pada indikator atau kriteria tambahan yang konkret untuk menentukan siapa yang "terbaik" di antara dua pegawai dengan pencapaian setara sehingga

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

keputusan pada situasi tersebut berpotensi bergantung pada pertimbangan subjektif pihak yang berwenang menilai.¹²⁵

Berbeda dengan jawaban pimpinan, Rasimah ketika ditanya mengenai hal-hal yang menjadi pertimbangan manajemen dalam menilai loyalitas dan antusiasme kerja menjawab dengan menyebutkan sejumlah aspek kualitatif secara spesifik, yaitu: kepatuhan, integritas, inisiatif dan solutif, serta semangat pengembangan diri.¹²⁶

Jawaban ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi yang signifikan antara pihak manajemen dan pegawai. Pegawai meyakini bahwa terdapat dimensi-dimensi kualitatif tertentu seperti kepatuhan dan integritas yang turut dipertimbangkan dalam penilaian loyalitas dan antusiasme. Namun, ketika ditelusuri lebih lanjut melalui wawancara dengan pihak manajemen, tidak ditemukan penjelasan mengenai mekanisme atau instrumen konkret yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi kualitatif tersebut secara sistematis. Penilaian yang disampaikan pihak manajemen tetap berbasis pada pencapaian angka/KPI.

Perbedaan persepsi ini dapat dimaknai dalam dua kemungkinan. Pertama, dapat dimungkinkan bahwa aspek-aspek kualitatif seperti kepatuhan dan integritas secara implisit memengaruhi penilaian "siapa yang terbaik" dalam situasi pencapaian setara (sebagaimana disebutkan pada poin C.), namun hal ini tidak dikomunikasikan secara eksplisit kepada pegawai sebagai sebuah kriteria formal. Kedua, dapat dimungkinkan bahwa pegawai *meyakini* adanya kriteria kualitatif tersebut berdasarkan ekspektasi normatif terhadap lingkungan kerja yang baik, namun pada praktiknya kriteria tersebut tidak benar-benar dioperasionalkan dalam sistem penilaian *reward* yang berjalan.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Rasimah, Pawning Appraisal di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

Pada kedua kemungkinan tersebut, terdapat ketidaksesuaian antara apa yang dipahami pegawai sebagai dasar penilaian dan apa yang dijelaskan pihak manajemen sebagai mekanisme penilaian aktual. Inilah yang menjadi titik krusial untuk dianalisis lebih lanjut dari perspektif akad *ijārah 'alā al-'amāl* pada subbab berikutnya.

Satu temuan tambahan yang relevan dengan pembahasan ini adalah terkait status *reward* dalam kontrak kerja. Narasumber pimpinan menjelaskan bahwa hak pegawai yang tercantum dalam Perjanjian Kerja Sama (PKS) khususnya bagi pegawai kontrak hanya mencakup gaji, sedangkan *reward* tidak dituangkan secara eksplisit dalam PKS. *Reward* dijelaskan sebagai kebijakan cabang yang bersifat kondisional "kalau ada, ada, kalau enggak, enggak" bergantung pada apakah cabang menyelenggarakan kompetisi atau program tertentu pada periode tersebut.

Ketika ditanya secara langsung apakah ketentuan *reward* dijelaskan secara eksplisit kepada pegawai, baik pegawai tetap maupun pegawai kontrak, narasumber menjawab tegas: "Kalau secara eksplisit ga ada".¹²⁷

Pernyataan ini sedikit berbeda dengan apa yang disampaikan Rasimah, yang menyebutkan bahwa sejak awal masa kerja telah dilakukan sosialisasi terkait pengukuran kinerja dan *reward*/bonus yang akan didapatkan. Perbedaan ini dapat dipahami bahwa sosialisasi yang dimaksud Rasimah bersifat informal/lisan (sejalan dengan temuan pada poin B. mengenai forum doa pagi), bukan dalam bentuk pencantuman eksplisit pada dokumen kontrak kerja formal. Dengan demikian, kedua data ini sebenarnya tidak bertentangan, melainkan saling melengkapi mengonfirmasi bahwa informasi mengenai *reward* disampaikan melalui jalur komunikasi informal, namun tidak terdokumentasi secara formal dalam kontrak kerja.

Terkait mekanisme keberatan, narasumber menjelaskan bahwa apabila terdapat pegawai yang merasa penilaian *reward* tidak sesuai, pegawai tersebut

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus Uin Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

dapat langsung menyampaikan keberatannya pada saat pembagian *reward*, dan apabila ditemukan kekeliruan data (*miss data*), hal tersebut akan langsung dikoreksi.

Mekanisme ini bersifat informal dan insidental tidak terdapat saluran resmi atau prosedur tertulis untuk pengajuan keberatan, melainkan mengandalkan komunikasi langsung antara pegawai dan pihak manajemen pada saat momen pemberian *reward* berlangsung.

D. Tinjauan Konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl* terhadap Sistem Pemberian *Reward* pada Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry

Berdasarkan temuan-temuan yang telah dipaparkan pada subbab A, B, dan C, bagian ini akan menganalisis sejauh mana sistem penilaian *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry sesuai dengan prinsip-prinsip akad *ijārah 'alā al-'amāl*, dengan merujuk pada kerangka analitis yang telah dibangun pada Bab Dua, khususnya pada subbab mengenai sistem penilaian objektif dalam penetapan *reward*.

Salah satu syarat pokok keabsahan akad *ijārah* adalah kejelasan (*al-wuḍūh*) atas objek akad dan imbalan yang akan diterima. Berdasarkan temuan pada subbab B dan C, dapat diidentifikasi bahwa syarat ini terpenuhi secara parsial.

Pada aspek kinerja yaitu pencapaian target produk dan angka *closing* kejelasan kriteria relatif terpenuhi. Hal ini ditunjukkan baik oleh penjelasan pimpinan mengenai sistem kompetisi dengan kriteria tertentu, maupun oleh pengalaman Rasimah yang menyatakan telah menerima sosialisasi sejak awal masa kerja serta menilai formula penilaian sebagai jelas dan akurat.¹²⁸

Namun, pada aspek loyalitas dan antusiasme kerja, syarat kejelasan ini tidak terpenuhi secara memadai. Sebagaimana telah diuraikan pada subbab C.

¹²⁸ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4 (Damaskus: Dar al-Fikr, 1985), hlm. 740–741.

tidak terdapat indikator yang secara eksplisit dan terdokumentasi menjelaskan bagaimana kedua aspek tersebut diukur. Pegawai (dalam hal ini Rasimah) memiliki *persepsi* mengenai adanya kriteria kualitatif tertentu (kepatuhan, integritas, inisiatif, semangat pengembangan diri), namun pihak manajemen sendiri tidak menjelaskan adanya instrumen atau mekanisme yang secara konkret mengoperasionalkan kriteria-kriteria tersebut dalam penilaian *reward*.

Lebih lanjut, temuan pada subbab C. bahwa *reward* tidak dituangkan secara eksplisit dalam kontrak kerja, baik bagi pegawai tetap maupun kontrak juga menjadi indikasi tidak terpenuhinya syarat *wudūh* secara sempurna. Dalam kajian fiqih, ketidakjelasan mengenai imbalan (*ujrah*) sejak awal akad berpotensi menimbulkan *gharar* (ketidakpastian) yang dapat memengaruhi keabsahan akad.¹²⁹ Meskipun dalam praktiknya BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry tetap memberikan informasi terkait *reward* melalui jalur informal (forum doa pagi), namun informasi tersebut tidak bersifat permanen dan terdokumentasi sebagaimana ketentuan gaji pokok.

Ketidakjelasan standar *reward* pada dimensi loyalitas di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry sebagaimana telah diuraikan di atas tidak hanya berimplikasi dari perspektif akad *ijārah 'alā al-'amāl*, tetapi juga relevan untuk dicermati dari sudut pandang hukum positif yang berlaku di Indonesia. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan melalui Pasal 1 angka 14 mendefinisikan perjanjian kerja sebagai perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, serta hak dan kewajiban para pihak. Lebih lanjut, Pasal 52 ayat (1) Undang-Undang yang sama menegaskan bahwa syarat sahnya perjanjian kerja mencakup adanya kesepakatan para pihak, kecakapan untuk melakukan perbuatan hukum, adanya pekerjaan yang

¹²⁹ Ala al-Din al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1986), hlm. 180.

diperjanjikan, serta tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹³⁰

Dalam konteks *reward*, Pasal 54 ayat (1) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur hal-hal yang wajib dicantumkan dalam perjanjian kerja tertulis, di mana apabila beberapa ketentuan tidak dimuat dalam perjanjian, hal ini dapat menimbulkan ketidakjelasan mengenai hak dan kewajiban para pihak serta berpotensi memicu sengketa atau Perselisihan Hubungan Industrial di kemudian hari. Sementara itu, melalui UU Cipta Kerja (UU No. 11 Tahun 2020 yang kemudian diperbarui melalui UU No. 6 Tahun 2023), Pasal 126 ayat (3) menyatakan bahwa hak dan kewajiban perusahaan serta pekerja harus dituangkan dalam bentuk perjanjian kerja yang tertulis dan harus mengikuti ketentuan perundang-undangan yang berlaku agar sah secara hukum.¹³¹

Berdasarkan ketentuan hukum positif di atas, temuan penelitian ini menunjukkan adanya potensi celah yang perlu diperhatikan. *Reward* yang dinyatakan oleh narasumber pimpinan sebagai kebijakan yang "*kalau ada, ada, kalau enggak, enggak*" dan tidak dicantumkan secara eksplisit dalam Perjanjian Kerja Sama (PKS) berpotensi menimbulkan ketidakjelasan hak pekerja yang tidak hanya bermasalah dari perspektif fikih sebagaimana telah dianalisis melalui prinsip *al-wuḍūh* dalam akad *ijārah* tetapi juga kurang sejalan dengan semangat perlindungan hak pekerja yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku. Dengan demikian, dua perspektif ini hukum Islam dan hukum positif secara bersamaan menghendaki adanya kejelasan dan kepastian dalam setiap aspek hubungan kerja, termasuk dalam hal mekanisme dan kriteria pemberian *reward* kepada pegawai.

¹³⁰ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*, Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.

¹³¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja*, Jakarta: Sekretariat Negara, 2023.

Prinsip keadilan (*al-'adālah*) dalam *ijārah* menuntut bahwa imbalan yang diberikan harus proporsional dan tidak diberikan secara sewenang-wenang.¹³² Pada aspek penilaian kinerja berbasis angka, prinsip ini relatif terpenuhi penilaian didasarkan pada data pencapaian yang terukur dan dapat diverifikasi, sebagaimana dibenarkan oleh kedua narasumber.

Namun, temuan pada subbab C. mengenai situasi dua pegawai dengan pencapaian setara menunjukkan adanya celah dalam pemenuhan prinsip ini. Jawaban narasumber bahwa keputusan pada situasi tersebut "terkadang dikasih sama-sama, ada juga yang dilihat lagi yang terbaiknya gimana" tidak disertai kriteria tambahan yang jelas dan terukur. Ketika dua pihak memiliki kontribusi yang setara namun salah satunya dinilai "lebih baik" tanpa indikator yang dapat dijelaskan secara objektif, maka penilaian tersebut berpotensi mengandung unsur subjektivitas pihak penilai.

Menurut pandangan ulama yang telah diuraikan pada Bab Dua, evaluasi terhadap pekerja yang tidak didasarkan pada standar objektif dapat dikategorikan sebagai bentuk *zulm* (ketidakadilan) yang dilarang dalam Islam, karena berpotensi merampas hak pekerja untuk mendapatkan apresiasi yang setimpal atas kontribusi nyata mereka. Dalam konteks temuan penelitian ini, potensi *zulm* tersebut bukan terletak pada penilaian kinerja yang relatif sudah terukur, melainkan pada ranah penilaian "siapa yang terbaik" dalam situasi pencapaian setara, yang tidak memiliki kriteria pembeda yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada kedua belah pihak.

Temuan pada subbab B. menunjukkan bahwa otoritas penilaian *reward* di tingkat cabang berada pada *Branch Manager* dan *Branch Operation and Service Manager*. Sentralisasi otoritas pada jumlah pihak yang terbatas ini, dalam konteks penilaian yang sudah memiliki indikator kuantitatif yang jelas, tidak menimbulkan persoalan signifikan. Akan tetapi, dalam konteks penilaian aspek-

¹³² Al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV, hlm. 174–175.

aspek yang tidak terukur secara eksplisit seperti loyalitas dan antusiasme sebagaimana dibahas pada subbab sentralisasi otoritas tanpa adanya indikator pendukung yang terstandarisasi berpotensi membuka ruang bagi penilaian yang bersifat subjektif, di mana hasil penilaian sangat bergantung pada perspektif individu pihak yang berwenang.

Prinsip *al-musāwāh* (kesetaraan) dalam Islam menuntut bahwa standar yang sama diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai tanpa diskriminasi.¹³³ Selama kriteria penilaian aspek kualitatif tidak terstandarisasi dan tidak terdokumentasi, konsistensi penerapan prinsip ini sulit untuk diverifikasi maupun dipertanggungjawabkan secara objektif baik oleh pihak manajemen kepada pegawai, maupun sebaliknya.

Temuan pada subbab C. menunjukkan bahwa mekanisme keberatan terhadap penilaian reward bersifat informal disampaikan langsung pada saat pembagian reward dan diselesaikan melalui komunikasi personal apabila ditemukan kekeliruan data.

Dalam perspektif *ijārah*, Islam menganjurkan penyelesaian perselisihan antara pemberi kerja dan pekerja melalui *tasyāwur* (musyawarah) dan dialog yang berkeadilan.¹³⁴ Mekanisme yang ditemukan dalam penelitian ini, meskipun tidak memenuhi standar formal sebagaimana umumnya terdapat dalam organisasi besar (misalnya melalui saluran HRD tertulis), pada dasarnya tidak bertentangan dengan prinsip *tasyāwur* tersebut sepanjang komunikasi yang terjadi bersifat terbuka dan keberatan pegawai benar-benar ditindaklanjuti. Namun, ketiadaan dokumentasi atas proses keberatan ini menyebabkan tidak adanya jejak (*track record*) yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi sistem secara berkelanjutan.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry menunjukkan kesesuaian parsial dengan

¹³³ Ahmad bin Abd al-Halim Ibn Taimiyah, *Majmu' al-Fatawa*, Jilid 29 (Madinah: Majma' al-Malik Fahd, 1995), hlm. 245–246.

¹³⁴ Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4 (Damaskus: Dar al-Fikr, 1985), hlm. 744.

prinsip-prinsip akad *ijārah 'alā al-'amāl*. Pada dimensi kinerja, prinsip kejelasan (*wuḍūḥ*) dan keadilan (*al-'adālah*) relatif terpenuhi, didukung oleh adanya kriteria yang disosialisasikan dan data pencapaian yang terukur.

Namun, pada dimensi loyalitas dan antusiasme kerja yang merupakan inti permasalahan penelitian ini ditemukan kesenjangan antara persepsi pegawai dan praktik aktual manajemen. Pegawai meyakini adanya kriteria kualitatif (kepatuhan, integritas, inisiatif, semangat pengembangan diri) sebagai dasar penilaian, sementara manajemen secara konsisten mengembalikan penilaian pada ukuran kuantitatif (angka pencapaian). Ketidakjelasan ini, ditambah dengan tidak dicantumkannya ketentuan *reward* secara eksplisit dalam kontrak kerja serta tidak adanya kriteria pembeda yang jelas dalam situasi pencapaian setara, mengindikasikan bahwa syarat *wuḍūḥ* dan *al-'adālah* sebagaimana dituntut dalam akad *ijārah 'alā al-'amāl* belum terpenuhi secara menyeluruh, khususnya pada dimensi penilaian yang bersifat kualitatif.

Temuan ini menjadi dasar bagi rekomendasi yang akan disampaikan pada Bab Empat, khususnya terkait perlunya perumusan indikator penilaian loyalitas dan antusiasme kerja yang lebih terukur, terdokumentasi, dan dikomunikasikan secara eksplisit kepada seluruh pegawai.

BAB EMPAT PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari Hasil Penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sistem pemberian *reward* yang diterapkan pada pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry terdiri atas tiga bentuk yang berjalan secara paralel: *reward* non-finansial dan simbolik yang diberikan langsung oleh pimpinan cabang pada forum doa pagi; *reward* kebersamaan tim (*self-reward*) sebagai bentuk perayaan internal atas pencapaian target; dan *reward* finansial yang bersumber dari kantor pusat, diberikan apabila pencapaian cabang melampaui target yang ditentukan secara terpusat (*top-down*). Sistem ini bersifat *achievement-based*, bukan periodik dalam arti waktu tetap, dengan siklus mingguan untuk *reward* internal cabang dan bulanan untuk *reward* dari kantor pusat. Pada aspek kinerja kuantitatif (capaian target produk dan angka *closing*), kriteria penilaian relatif jelas dan telah disosialisasikan kepada pegawai sejak awal masa kerja. Namun, kriteria tersebut tidak terdokumentasi secara tertulis dan dapat diakses pegawai kapan pun diperlukan; satu-satunya media komunikasi adalah forum lisan (doa pagi) yang bersifat berkala namun tidak permanen.
2. Pemberian *reward* memberi pengaruh yang jelas terhadap kinerja pegawai, namun pengaruhnya terhadap loyalitas tidak dapat dipastikan secara konkret karena loyalitas dan antusiasme kerja, dalam praktiknya, tidak memiliki indikator penilaian yang berdiri sendiri dan terpisah dari indikator kinerja kuantitatif. Pihak manajemen secara konsisten "melebur" kedua aspek tersebut ke dalam satu ukuran tunggal, yaitu pencapaian angka target (*top performer*). Hal ini menimbulkan kesenjangan persepsi yang signifikan: pegawai (diwakili oleh narasumber Rasimah) meyakini bahwa loyalitas dinilai berdasarkan aspek kualitatif seperti kepatuhan,

integritas, inisiatif, dan semangat pengembangan diri, sementara pihak manajemen tidak menjelaskan adanya instrumen atau mekanisme konkret yang mengoperasionalkan kriteria-kriteria tersebut. Kesenjangan ini paling tampak dalam situasi dua pegawai dengan pencapaian setara, di mana keputusan "siapa yang terbaik" tidak disertai kriteria pembeda yang jelas dan berpotensi bergantung pada pertimbangan subjektif pihak penilai.

3. Ditinjau dari konsep *Ijārah 'Alā Al-'Amāl*, sistem pemberian *reward* di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry menunjukkan kesesuaian yang bersifat parsial. Pada dimensi kinerja kuantitatif, prinsip kejelasan (*al-wuḍūh*) dan keadilan (*al-'adālah*) relatif terpenuhi, didukung oleh kriteria yang disosialisasikan serta data pencapaian yang terukur dan dapat diverifikasi. Akan tetapi, pada dimensi loyalitas dan antusiasme kerja yang menjadi inti permasalahan penelitian ini ditemukan tiga bentuk ketidaksesuaian dengan prinsip *ijārah*: (a) *syarat al-wuḍūh* belum terpenuhi secara menyeluruh karena tidak adanya indikator yang terdokumentasi dan dikomunikasikan secara eksplisit, ditambah dengan tidak dicantumkannya ketentuan *reward* dalam kontrak kerja (PKS); (b) *prinsip al-musāwāh* (kesetaraan) sulit diverifikasi penerapannya secara konsisten karena ketiadaan standar baku untuk aspek kualitatif; dan (c) mekanisme keberatan yang bersifat informal dan tidak terdokumentasi, meski secara substansi tidak bertentangan dengan prinsip *tasyāwur*, menyebabkan tidak adanya jejak (*track record*) yang dapat dijadikan bahan evaluasi sistem secara berkelanjutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry telah sesuai dengan prinsip *ijārah 'alā al-'amāl* pada dimensi kinerja yang terukur, tetapi belum sepenuhnya sesuai pada dimensi loyalitas dan antusiasme kerja yang bersifat kualitatif.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang bersifat praktis-operasional sebagai berikut:

1. Bagi BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, perlu dirumuskan indikator penilaian loyalitas dan antusiasme kerja yang terukur dan terstandarisasi. Aspek kualitatif yang telah dipersepsikan pegawai kepatuhan, integritas, inisiatif, dan semangat pengembangan diri perlu diuraikan ke dalam panduan penilaian (rubric) dengan skor atau level tertentu, bukan sekadar dilebur ke dalam angka pencapaian KPI. Hal ini penting agar penilaian kualitatif memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dan tidak rentan terhadap subjektivitas penilai, sejalan dengan prinsip *al-wudūh* dan *al-'adālah* dalam akad *ijārah*.
2. Pihak manajemen disarankan untuk mendokumentasikan secara tertulis baik kriteria/ketentuan *reward* maupun mekanisme keberatan pegawai. Kriteria *reward* yang saat ini hanya disampaikan secara lisan melalui forum doa pagi perlu dituangkan dalam dokumen kebijakan internal (SOP *reward*) atau lampiran Perjanjian Kerja Sama (PKS), agar bersifat permanen dan dapat diakses kembali oleh pegawai. Demikian pula, mekanisme keberatan yang sejauh ini bersifat informal dan insidental perlu dibuat dalam bentuk prosedur tertulis, sekalipun tetap mempertahankan pendekatan kekeluargaan yang menjadi budaya kerja saat ini. Dokumentasi ini akan menghasilkan jejak (track record) yang berguna bagi evaluasi sistem secara berkelanjutan, serta memperkuat kepastian syar'i sistem reward sesuai prinsip *al-wudūh* dan *tasyāwur*.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melibatkan narasumber yang lebih beragam dan memperdalam data dokumentasi sebagai bahan triangulasi. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan satu pihak manajemen dan satu pegawai dari divisi *pawning*. Penelitian lanjutan disarankan mencakup pegawai dari posisi frontliner

(teller, customer service), marketing, serta pegawai berstatus kontrak (TAD), mengingat penelitian ini menemukan indikasi bahwa status kepegawaian berimplikasi terhadap ketentuan reward dalam kontrak kerja. Selain itu, penelitian lanjutan perlu menggali dokumen SOP dan kontrak kerja secara langsung sebagai data triangulasi, agar kesimpulan mengenai pemenuhan prinsip *ijārah 'alā al-'amāl* dapat diverifikasi tidak hanya melalui wawancara, tetapi juga melalui dokumen kebijakan formal yang berlaku.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Mahyuddin Bin Tumijo, Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Indonesia Cabang Ratulangi Kota Palopo), *Skripsi*, Palopo: Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2022.
- Ahmad bin Abd al-Halim Ibn Taimiyah, *Majmu' al-Fatawa*, Jilid 29, Madinah: Majma' al-Malik Fahd, 1995.
- Ahmad Wardi Muslich, *Fiqh Muamalat*, cet. ke-1, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Ala al-Din al-Kasani, *Bada'i' al-Sana'i' fi Tartib al-Shara'i'*, Jilid IV, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1986.
- Abdullah bin Ahmad Ibn Qudamah, *Al-Mughni*, Jilid 5 dan 6, Kairo: Maktabah al-Qahirah, 1968.
- Al-Bayhaqī, *Al-Sunan al-Kubrā*, ed. Muḥammad 'Abd al-Qādir 'Aṭā, Jilid 6, Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2003.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990.
- Bank Syariah Indonesia, "Laporan Tahunan 2024: Pengelolaan Sumber Daya Manusia," ir.bankbsi.co.id, diakses 18 Agustus 2026, <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2024-ID/277/>
- Bernardin, H.J. dan Russel, J.E.A., *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 4th edition, New York: McGraw-Hill, 2006.
- Cici Aprianti, Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suraco Jaya Abadi Motor Cabang Daya, *Skripsi*, Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2024.
- Evi Sofiati, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai," *Ekono Insentif*, Vol. 15, No. 1, 2021.
- Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th ed., New York: McGraw-Hill, 2011.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed., Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- Hasil Wawancara dengan Novri Mihardi, Funding di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.

Hasil Wawancara dengan Rasimah, Pawning Appraisal di BSI KCP Kampus UIN
Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.



- Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Branch Operation and Service Manager di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry, Tanggal 18 Mei 2026.
- Hasil Wawancara dengan Sari Yulis, Pegawai di PT Bank Syariah Indonesia Cabang Kampus Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, Tanggal 26 Mei 2025.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Ibn Mājah, *Sunan Ibn Mājah*, ed. Muḥammad Fu'ād 'Abd al-Bāqī, Juz 2, Beirut: Dār Ihya' al-Kutub al-'Arabiyyah, t.t.
- Jaih Mubarak, *Fiqh Muamalah Maliyyah*, Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Kholidatul Imaniyah, Muhammad Aziz Firdaus, dan Syahrums Agung, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Loyalitas Karyawan PT Anugrah Mitra Investa," *Manager*, Vol. 5, No. 1, 2022.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Alfabeta, 2012.
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015.
- Malik bin Anas, *Al-Mudawwanah al-Kubra*, Jilid 3, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1994.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., dan Steers, R.M., *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- Muhammad Abu Zahrah, *Al-Milkiyyah wa Nazariyyat al-'Aqd fi al-Syari'ah al-Islamiyyah*, Kairo: Dar al-Fikr al-'Arabi, 1976.
- Muhammad al-Khatib al-Syarbini, *Mughni al-Muhtaj*, Jilid 2, Beirut: Dar al-Fikr, 1978.
- Muhammad bin Ahmad Ibn Rusyd, *Bidayah al-Mujtahid wa Nihayah al-Muqtasid*, Jilid 2, Kairo: Dar al-Hadits, 2004.

- Muhammad bin Idris al-Syafi'i, *Al-Umm*, Jilid 4, Beirut: Dar al-Ma'rifah, 1990.
- Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Muslim bin al-Hajjāj al-Naisābūrī, *Ṣaḥīḥ Muslim*, ed. Muḥammad Fu'ād 'Abd al-Bāqī, Juz 3, Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāts al-'Arabī, t.t.
- Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000.
- Rahmat Okta Riansyah, Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Pekanbaru, *Skripsi*, Pekanbaru: Universitas Islam Riau Pekanbaru, 2021.
- Rima Puspita, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Analisis Reward, Punishment dan Disiplin Kerja*, Yogyakarta: Literasi Nusantara Abadi, 2023.
- Rio Yulio Candra, Analisis Reward terhadap Kinerja Karyawan di PT Ardash Sumbar Indonesia (Studi Kasus Cabang Seberang Padang, Kecamatan Padang Selatan), *Skripsi*, Padang: Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, 2022.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Edisi 13, Mason: South-Western, 2011.
- Sanapiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990.
- Shams al-Din al-Sarakhsi, *Al-Mabsut*, Jilid 15, Beirut: Dar al-Ma'rifah, 1993.
- Siswanto Bedjo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Modern*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Subagyo, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001.

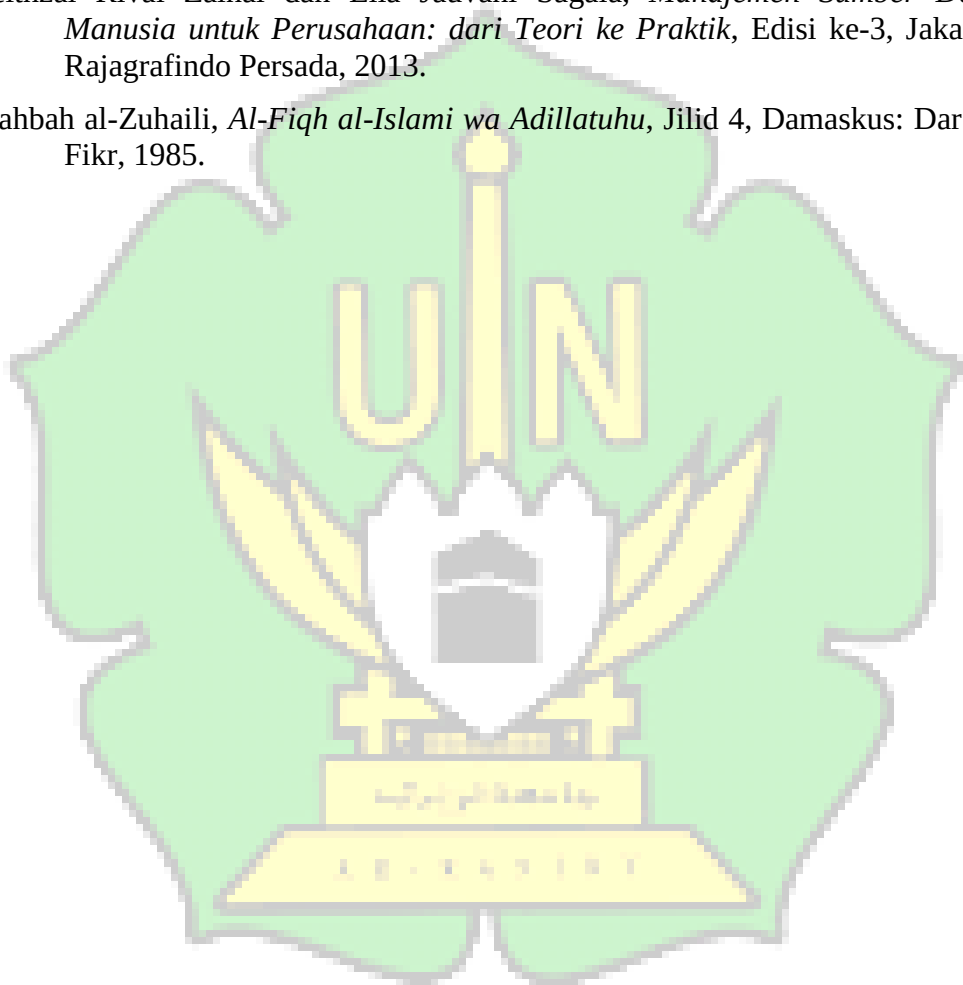
Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*, Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.

Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja*, Jakarta: Sekretariat Negara, 2023.

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.

Veithzal Rivai Zainal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Edisi ke-3, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.

Wahbah al-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid 4, Damaskus: Dar al-Fikr, 1985.



LAMPIRAN 1 SK Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi



SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 3194/Un.08/FSH/PP.00.9/07/2025

TENTANG

PENETAPAN PEMBIMBING TUGAS AKHIR MAHASISWA

Menimbang : a. Bahwa untuk kelancaran bimbingan KKU Skripsi pada Fakultas Syariah dan Hukum, maka dipandang perlu menunjukkan pembimbing KKU Tugas Akhir tersebut;

b. Bahwa yang namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan cakap serta memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan sebagai pembimbing KKU Tugas Akhir.

c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan keputusan Dekan Fakultas Syariah dan Hukum UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Mengingat : 1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;

4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;

5. Peraturan Pemerintah RI Nomor 04 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;

6. Peraturan Presiden RI Nomor 64 Tahun 2013 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri IAIN Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri;

7. Keputusan Menteri Agama 492 Tahun 2003 tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS dilingkungan Departemen Agama RI;

8. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

9. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

10. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 01 Tahun 2015 tentang Pemberi Kuasa dan Pendelegasian Wewenang Kepada Para Dekan dan Direktur Program Pasca Sarjana dalam Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG BIMBINGAN TUGAS AKHIR

KESATU : Menunjuk Saudara (i):

a. Dr. Bismi Khalidin, S.Ag., M.Si Sebagai Pembimbing I

b. Muhammad Iqbal, MM Sebagai Pembimbing II

untuk membimbing KKU Skripsi Mahasiswa (i):

Nama : Ardan Zahran Nasution

NIM : 220102014

Prodi : Hukum Ekonomi Syariah

Judul : Reward Pada Kinerja dan Loyalitas Pekerja Bank BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry Menurut Konsep Ijarah Ala Al-Amal

KEDUA : Kepada pembimbing yang tercantum namanya di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

KETIGA : Pembiayaan akibat keputusan ini dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Tahun 2025;

KEEMPAT : Surat Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya apabila ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Kutipan Surat Keputusan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Banda Aceh
pada tanggal 24 Juli 2025
DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM,


KAMARUZZAMAN

Tembusan:

1. Rektor UIN Ar-Raniry;

2. Ketua Prodi Hukum Ekonomi Syariah;

3. Mahasiswa yang bersangkutan;

4. Arsip.

LAMPIRAN 2 Surat Permohonan Melakukan Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS SYARI'AH DAN HUKUM**

Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : 1494/Un.08/FSH.I/PP.00.9/05/2026

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

BSI Kcp Kampus UIN Ar-Raniry

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Syari'ah Dan Hukum UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220102014

Nama : ARDAN ZAHRAN NASUTION

Program Studi/Jurusan : Hukum Ekonomi Syari'ah (Muamalah)

Alamat : Jalan K.H. Dewantara, Lingkungan VI Pasar Sibuhuan

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Syari'ah Dan Hukum bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul ***ANALISIS PEMBERIAN REWARD PADA KINERJA DAN LOYALITAS PEKERJA MENURUT KONSEP IJ'RAH 'AL? AL-'AM?L (STUDI PADA BSI KCP KAMPUS UIN AR-RANIRY)***

Banda Aceh, 06 Mei 2026

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Hasnul Arifin Melayu, M.A., Ph.D.

NIP. 197111251997031002

Berlaku sampai : 30 Juni 2026

LAMPIRAN 3 Protokol Wawancara

PROTOKOL WAWANCARA

Judul Skripsi : Analisis Pemberian *Reward* pada Kinerja dan loyalitas Pekerja Menurut Konsep *Ijârah 'Ala Al-'Amâl* (Studi pada BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry)

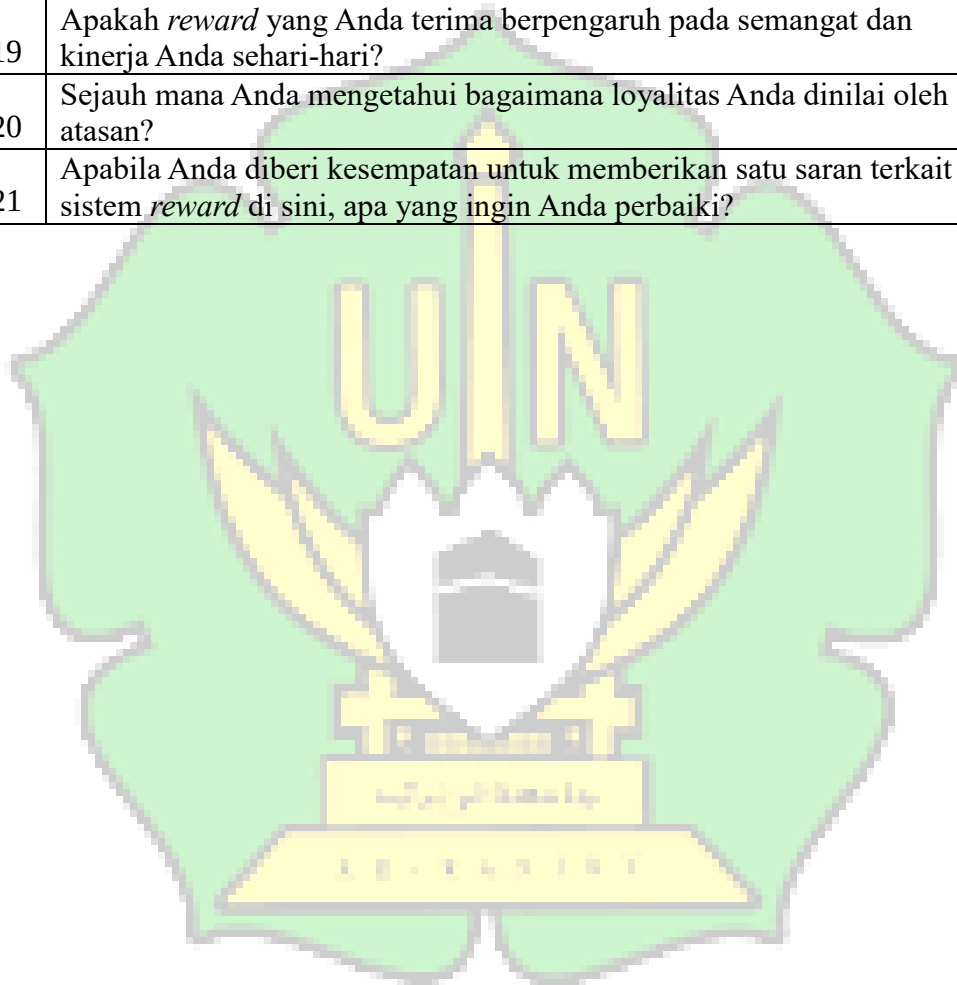
Tempat : Kopelma Darussalam, Kec, Syiah Kuala, Kota Banda Aceh

Narasumber : Branch Operational and Service Manager, Funding, Pawning Appraisal

Daftar Pertanyaan Wawancara

1	Berapa jumlah karyawan di BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry saat ini dan apa saja divisi yang ada?
2	Bagaimana struktur organisasi kantor ini secara umum?
3	Apa saja bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada karyawan, baik finansial maupun non-finansial?
4	Seberapa sering <i>reward</i> diberikan, bulanan, tahunan, atau situasional?
5	Apakah terdapat dokumen resmi atau SOP yang mengatur mekanisme pemberian <i>reward</i> ?
6	Siapa yang berwenang memutuskan siapa yang berhak menerima <i>reward</i> ?
7	Apakah karyawan diberitahu sejak awal tentang kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan <i>reward</i> ?
8	Indikator apa saja yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sebelum <i>reward</i> diberikan?
9	Apakah terdapat indikator tertulis dan terukur yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan?
10	Bagaimana cara menilai antusiasme dan inovasi karyawan secara konkret dan objektif?
11	Apakah pernah ada situasi di mana dua karyawan dengan kinerja serupa mendapatkan <i>reward</i> yang berbeda, dan apa dasar perbedaannya?
12	Bagaimana pihak manajemen memastikan penilaian <i>reward</i> tidak bersifat subjektif?
13	Apakah terdapat mekanisme bagi karyawan untuk mengajukan keberatan apabila merasa <i>reward</i> yang diterima tidak adil?
14	Apakah kontrak kerja karyawan mencantumkan ketentuan <i>reward</i> secara jelas sejak awal?

15	Sejauh mana sistem <i>reward</i> mempertimbangkan prinsip-prinsip syariah secara eksplisit?
16	Apakah Anda pernah menerima <i>reward</i> ? Jika ya, dalam bentuk apa?
17	Apakah Anda mengetahui kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan <i>reward</i> sejak awal bekerja?
18	Menurut Anda, apakah sistem penilaian <i>reward</i> di sini sudah objektif atau masih terdapat unsur subjektif?
19	Apakah <i>reward</i> yang Anda terima berpengaruh pada semangat dan kinerja Anda sehari-hari?
20	Sejauh mana Anda mengetahui bagaimana loyalitas Anda dinilai oleh atasan?
21	Apabila Anda diberi kesempatan untuk memberikan satu saran terkait sistem <i>reward</i> di sini, apa yang ingin Anda perbaiki?



LAMPIRAN 4 Dokumentasi



Wawancara dengan Branch Operational and Service Manager Bank BSI KCP
Kampus UIN Ar-Raniry



Wawancara dengan Pegawai Funding BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry



Wawancara dengan Pawning Appraisal BSI KCP Kampus UIN Ar-Raniry