



## PEMBERIAN KOMPENSASI YANG ADIL

*Aldi Albani<sup>1</sup>*

### Abstrak

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi atau lembaga. Organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah organisasi mutlak diperlukan agar bisa membentuk anggota yang memiliki kinerja bagus dalam melaksanakan tugas demi mencapai tujuan.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi atau lembaga sangat bergantung pada motivasi setiap individu dalam melakukan sesuatu. Salah satu yang memengaruhi motivasi Sumber Daya Manusia (SDM) di sebuah organisasi atau lembaga adalah kompensasi yang diberikan kepadanya. Seorang anggota dalam sebuah organisasi akan melakukan pekerjaan dengan baik jika imbalan atau kompensasi yang diberikan kepadanya sepadan dengan apa yang telah ia korbankan atau berikan untuk organisasi tersebut. Kompensasi memang bukan satu-satunya faktor yang bisa memengaruhi motivasi kerja seseorang, namun tanpa adanya kompensasi yang adil maka sebuah organisasi atau lembaga akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan-pun buruk.

Lembaga pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Ada yang formal, informal, dan non-formal. Ada juga yang dibedakan menjadi negeri dan swasta. Dalam kenyataannya, kita juga temukan perbedaan lembaga pendidikan menjadi lembaga pendidikan umum dan agama. Pemberian kompensasi di lembaga pendidikan negeri mungkin sudah diatur dengan sedemikian rupa oleh pemerintah, namun tidak dengan lembaga pendidikan swasta yang tidak memiliki aturan baku dalam pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi di lembaga pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam juga tidak banyak yang memiliki sistem pemberian kompensasi yang baku. Namun, setidaknya sistem pemberian kompensasi yang ada di lembaga pemerintahan dapat dianut oleh lembaga-lembaga swasta, demikian juga di lembaga pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam.

Dalam makalah ini, penulis akan membahas tema tentang analisis pemberian kompensasi di lembaga pendidikan Islam. Melihat belum adanya teori-teori tentang kompensasi di lembaga pendidikan Islam secara khusus, maka penulis mengambil teori-teori tentang kompensasi di dunia bisnis atau dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum. Hal ini dimaksudkan agar dapat diadopsi dan diterapkan di lembaga pendidikan Islam. Semua upaya ini dilakukan untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas di lembaga pendidikan Islam sehingga dengan adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tersebut dapat menciptakan lulusan yang berkualitas juga.

Kata Kunci : Sumber daya Manusia, kompensasi, motivasi

---

<sup>1</sup> Dosen STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang NTB



## A. Pengertian, Tujuan, dan Pentingnya Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi memiliki arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih bersifat pemberian balas jasa dalam bentuk finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa dalam bentuk finansial maupun non-finansial.<sup>2</sup> Tidak jauh berbeda dengan definisi kompensasi yang diartikan sebagai hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikan untuk organisasi.<sup>3</sup> Pemberian balas jasa ini bisa berupa uang secara langsung (finansial) maupun tidak langsung dalam bentuk pemberian penghargaan-penghargaan (non-finansial).

Sadili memberikan pengertian kompensasi menurut dua orang tokoh yaitu Flippo dan Dessler. Flippo mendefinisikan kompensasi sebagai harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum. Dessler menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu.<sup>4</sup> Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Davis dan Werther W.B., 1996).<sup>5</sup> Kompensasi bagi sebuah organisasi atau perusahaan diartikan sebagai penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.<sup>6</sup> Upah adalah harga untuk jasa bagi seorang manusia.<sup>7</sup>

Kompensasi juga didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap karyawan.<sup>8</sup> Kita biasa mendengar kata gaji atau upah, sebenarnya kata itu merupakan salah satu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan oleh seorang pegawai/karyawan kepada perusahaan.<sup>9</sup> Pada umumnya pemberian kompensasi dalam bentuk gaji atau upah dibedakan dari segi lama waktu pemberiannya. Gaji biasanya diberikan dalam waktu bulanan, sedangkan upah biasanya diberikan mingguan atau harian.

Jadi dapat penulis definisikan bahwa kompensasi merupakan balas jasa bagi karyawan/pegawai/pekerja sebagai ganti rugi suatu perusahaan kepada mereka karena telah memberikan kontribusi untuk pencapaian sebuah tujuan perusahaan dalam bentuk materi (uang) maupun non-materi (tunjangan) yang dapat diberikan secara langsung ataupun tidak langsung.

### 2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi pada dasarnya untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi para karyawan atau pegawai. Secara sederhana pemberian

<sup>2</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009) hal. 187

<sup>3</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 181

<sup>4</sup> Sadili Samsudin, *Ibid.*

<sup>5</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004) hal. 196

<sup>6</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), hal. 315

<sup>7</sup> Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, terj. Moh. Masud, (Jakarta: Penerbit Erlangga, *tt*), hal. 4

<sup>8</sup> A. Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Pradnya Paramitra, 2007), hal. 220

<sup>9</sup> Ig. Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 2*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), hal. 53



kompensasi bertujuan untuk; (1) pemenuhan kebutuhan ekonomi, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) memajukan organisasi atau perusahaan, (4) menciptakan keseimbangan dan keadilan.<sup>10</sup>

Keith Davis dan Werther W.B (1996) dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* menguraikan tujuan kompensasi antara lain sebagai berikut.

- a. Memperoleh personil yang berkualifikasi  
Kompensasi yang cukup tinggi memiliki daya tarik tersendiri bagi para pelamar. Tingkat pembayaran atau jumlah kompensasi yang responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja, karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada  
Para karyawan bisa saja keluar dari sebuah perusahaan disebabkan besaran kompensasi yang diterima tidak kompetitif lagi sehingga mengakibatkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan  
Dalam manajemen kompensasi, keadilan internal dan eksternal diupayakan terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan  
Pembayaran yang dilakukan hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-prilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya  
Sistem kompensasi yang rasional dapat membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa adanya kompensasi yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum  
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian  
Sistem kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi  
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal.<sup>11</sup>

Dalam dunia pendidikan kompensasi merupakan salah satu tugas mendasar bagi bagian administrasi. Administrasi pendidikan mendistribusikan dana, fasilitas, dan sumber daya manusia sesuai dengan rencana yang telah disusun, dalam menciptakan proses belajar mengajar yang terbaik bagi siswa. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan mendistribusikan

<sup>10</sup> Sadili Samsudin, *Op. Cit.*, hal. 188

<sup>11</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Op. Cit.*, hal, 198



sumber daya yang dimiliki dalam bentuk kompensasi dan tunjangan karyawan, yang akan membantu pihak administrasi sekolah mempekerjakan dan mempertahankan dewan pengajar yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan oleh sekolah.<sup>12</sup>

Tujuan dari rancangan kompensasi di suatu lembaga pendidikan sering kali memiliki variasi yang beragam, tergantung dari kebutuhan masing-masing sekolah. Di antara tujuan pemberian kompensasi di suatu lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mempekerjakan dan mempertahankan guru-guru yang paling berkompeten
- b. Untuk membantu para karyawan meraih potensi terbaik dalam diri mereka
- c. Untuk membangun sebuah dorongan untuk berkembang dalam berbagai kebijakan dan perencanaan
- d. Untuk menghubungkan nilai kompensasi pada tingkat yang signifikan dan sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan
- e. Untuk mengembangkan sebuah sistem gaji yang sesuai dengan jenis karyawan yang dibutuhkan
- f. Untuk menciptakan perencanaan-perencanaan yang bisa memastikan tersedianya dana yang dibutuhkan bagi program kompensasi dan tunjangan yang efektif.<sup>13</sup>

Pada dasarnya pemberian kompensasi dalam bentuk gaji bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehingga merasa puas dan bisa memberikan kinerja yang bagus dalam suatu perusahaan. Gaji dan upah diberikan kepada seorang pekerja merupakan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

### 3. Pentingnya Kompensasi

Arti penting sebuah kompensasi adalah dapat meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawan.<sup>14</sup> Kompensasi merupakan salah satu motivator bagi karyawan untuk selalu memberikan kinerja terbaiknya kepada organisasi. Secara umum kompensasi diberikan untuk:

- a. Menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi,
- b. Mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi,
- c. Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.<sup>15</sup>

Dari tiga poin di atas penulis bisa menarik kesimpulan bahwa kompensasi di lembaga pendidikan sangat diperlukan dengan alasan, pertama lembaga pendidikan tentu berkeinginan menjadi lembaga yang berkualitas, karena itu lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki sumber daya yang berkualitas juga. Dengan kompensasi yang menggiurkan, secara otomatis para pendidik yang merasa memiliki kualifikasi yang dibutuhkan lembaga akan datang dengan sendirinya. Kedua, dengan pemberian kompensasi akan mendorong para pendidik

<sup>12</sup> James J. Jones dan Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education*, (Yogyakarta: Q-Media, 2008) hal. 270

<sup>13</sup> James J. Jones dan Donald L. Walters, *Ibid.*, hal. 270-271

<sup>14</sup> A. Sihotang, *Loc. Cit.*,

<sup>15</sup> Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 75



untuk terus berprestasi. Dapat kita bandingkan prestasi pendidik di lembaga yang tidak diberikan kompensasi atau mendapatkan kompensasi yang tidak cukup dengan kebutuhannya dengan lembaga yang memberikan dan menghargai prestasi kerja para pendidik. Lembaga pendidikan yang memberikan kompensasi secara adil tentu akan memiliki pendidik yang berprestasi tinggi dan memiliki kinerja yang bagus. Ketiga, pemberian gaji yang adil akan membuat para pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten dan berkualitas di suatu lembaga akan merasa tercukupi sehingga tidak ada keinginan untuk mencari pekerjaan sampingan atau berpindah dari lembaga tersebut. Namun ada empat hal yang dapat memengaruhi pemberian kompensasi menurut Tohardi (2002), yaitu, produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, dan penawaran permintaan tenaga kerja.<sup>16</sup>

Di samping itu, dari sisi karyawan atau pekerja, kompensasi memiliki arti penting, karena berpengaruh pada tingkat dan kualitas kehidupan sosial ekonominya. Karena tidak jarang sekali karyawan yang memiliki tanggungan namun merelakannya demi bekerja dalam sebuah perusahaan untuk mendapatkan kompensasi yang sah dan sesuai.

## B. Aspek Legal Pemberian Kompensasi

Dalam Islam sistem pemberian kompensasi telah disinggung dalam berbagai ayat dan hadis Nabi SAW. Demikian pula dalam sejarah para *khulafaur rasyidin* yang memberikan gaji kepada para pegawainya. Untuk mengetahui secara mendalam dapat dikaji dalam buku-buku sejarah Islam. Di bawah ini merupakan ayat yang memberikan spirit tentang kompensasi. Antara lain yaitu: Q.S. An Nuur: 38.

لِيَجْزِيَهُمُ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَيَزِيدَهُم مِّن فَضْلِهِ ۗ وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَن يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ



*(Meraka mengerjakan yang demikian itu) supaya Allah memberikan balasan kepada mereka (dengan balasan) yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan, dan supaya Allah menambah karunia-Nya kepada mereka. Dan Allah memberi rezki kepada siapa yang dikehendaki-Nya tanpa batas.<sup>17</sup>*

Dan Q.S. Ar Rahmaan: 9.

وَأَقِيمُوا آلَ الْوِزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ

*dan tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu.<sup>18</sup>*

Melihat ayat di atas penulis bisa mengambil sebuah prinsip tentang pemberian kompensasi, yaitu kompensasi sebaiknya diberikan melebihi atau minimal sesuai (adil) dengan kinerja yang telah diberikan pegawai kepada suatu organisasi atau lembaga. Selain dari ayat di atas, terdapat juga riwayat sebuah hadis yang menyebutkan tentang pemberian gaji secara segera, sebagaimana sabda Nabi SAW, yaitu:

<sup>16</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 194

<sup>17</sup> Quran In Word Ver. 1.3

<sup>18</sup> Quran In Word Ver. 1.3



اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه

Artinya:

*Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum keringatnya kering.*<sup>19</sup>

Aspek legal pemberian kompensasi biasanya berupa undang-undang yang telah dibuat oleh pemerintah tentang penetapan gaji atau upah, misalnya upah minimum, tarif kerja lembur, dan tunjangan-tunjangan. Peraturan dalam undang-undang biasanya hanya mengatur untuk para pekerja di bawah naungan pemerintah, namun para pekerja yang berada dalam lembaga swasta kurang memiliki perhatian dari pemerintah. Inilah yang menjadi tanggung jawab pemerintah kedepannya untuk memerhatikan kompensasi bagi para pekerja swasta khususnya di lembaga-lembaga pendidikan swasta yang masih dalam kondisi memprihatinkan.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, dan gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Dalam pemberian kompensasi keadilan ada dua macam yang harus menjadi prioritas utama, yaitu *keadilan distributif* dan *keadilan prosedural*. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diberikan, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi.<sup>20</sup>

Keadilan distributif ada tiga macam, yaitu *keadilan internal*, *keadilan eksternal*, dan *keadilan sesama karyawan (individual/personal)*. Pertama, keadilan internal adalah jaminan pembayaran harus sebanding dengan tarif yang ada pada bagian lain. Hal ini dapat dirasakan jika kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan. Kedua, keadilan eksternal adalah jaminan bahwa posisi yang lebih tinggi atau orang yang lebih berkualitas di dalam organisasi mendapatkan gaji lebih tinggi. Hal ini dapat dirasakan apabila kompensasi ditentukan berdasarkan hasil survei gaji. Ketiga, keadilan sesama karyawan adalah keadilan yang akan dirasakan apabila karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, diberi gaji sesuai dengan faktor-faktor unik (kompetensi) dari setiap karyawan. Hal ini dapat dirasakan jika kompensasi yang diberikan didasarkan pada hasil penilaian prestasi.<sup>21</sup> Dessler menyebutkan empat bentuk keadilan dalam pemberian kompensasi, yaitu: *keadilan eksternal*, *keadilan internal*, *keadilan perorangan*, dan *keadilan prosedural*. Semua keadilan itu sama seperti yang telah disebutkan sebelumnya, mengenai keadilan prosedural Dessler menegaskan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan alokasi gaji.<sup>22</sup>

Ada beberapa prinsip yang harus diterapkan dalam pemberian dan pengaturan kompensasi supaya sah dan efektif. Antara lain sebagai berikut:

1. Adanya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja
3. Mempertimbangkan keuangan (kemampuan) perusahaan

<sup>19</sup> Maktabah Syamilah, *Al-Sunan Al-Shagir Li Al-Baihaqi*, Vol. II, hal. 320

<sup>20</sup> Mutiara S. Panggabean, *Op. Cit.*, hal. 78

<sup>21</sup> Mutiara S. Panggabean, *Ibid.*, hal. 79-80

<sup>22</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Terj. Paramita Rahayu, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal.



4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian harus mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan tidak dalam golongan yang sama
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kerja karyawan.<sup>23</sup>

Pertanyaannya sekarang adalah, bagaimana memberikan upah yang adil? Ada beberapa faktor penting yang harus diperhatikan tatkala memberikan kompensasi kepada pegawai/karyawan/guru: (1) pendidikan, (2) pengalaman, (3) tanggungan, (4) kemampuan perusahaan/lembaga, (5) keadaan ekonomi, dan (6) kondisi-kondisi pekerjaan.<sup>24</sup>

Keadilan dalam pemberian kompensasi bagi karyawan bisa dibuktikan dengan karyawan melihat atau melakukan perbandingan antara usaha dan imbalan yang diberikan kepadanya dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Langkah inilah yang biasa dilakukan dalam sebuah survei.

### C. Konsep Kompensasi Total

Kompensasi total merupakan keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukan sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.<sup>25</sup> Perwujudan dari kompensasi ini adalah dalam bentuk upah, gaji, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif.

Kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlah dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif baik kepada individu maupun kelompok, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*) dan lain sebagainya. Ketiga, benefit atau kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran, dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.<sup>26</sup>

Selain kompensasi total sebenarnya ada juga istilah kompensasi khusus atau yang biasa disebut sebagai penghasilan tambahan, yakni penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam sebuah organisasi atau perusahaan.<sup>27</sup> Dalam praktiknya, pemberian kompensasi khusus ini diberikan kepada para manajer tingkat atas dalam sebuah perusahaan dalam bentuk kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, dan lain sebagainya.

<sup>23</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Op. Cit.*, hal. 197-198

<sup>24</sup> Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, (Bandung: Mandar Maju, 1999), hal.

<sup>25</sup> Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, hal. 317

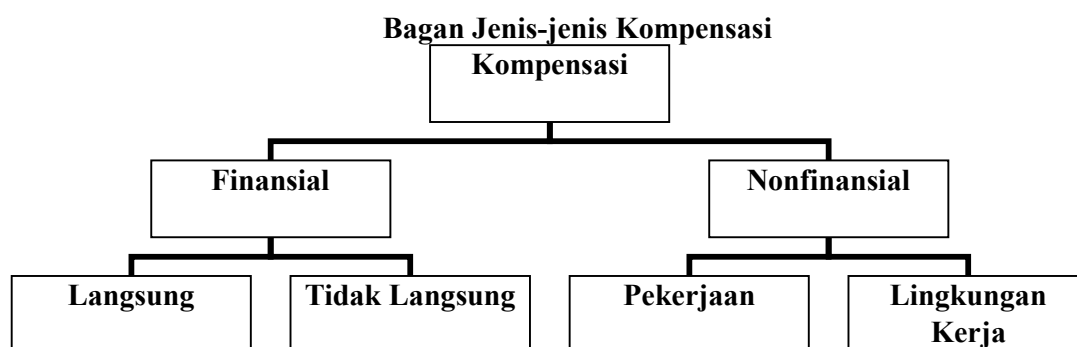
<sup>26</sup> <http://ekonomimanajemen.blogspot.com/2009/01/kompensasi-total.html> diakses pada. Ahad. 21-04-2013.

<sup>27</sup> Hadari Nawawi, *Loc. Cit.*,



Dalam praktiknya pembayaran perhitungan gaji melalui dua cara. Pertama, pembayaran atas dasar waktu: jam-jaman, harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Kedua, pembayaran atas dasar hasil: tiap potong atau tiap kesatuan hasil kerja.<sup>28</sup> Hal ini juga terkadang kita dapatkan di lembaga pendidikan. Pembayaran gaji tetap seorang pendidik dilakukan setiap bulan. Dalam kasus pembuatan dan pengoreksian soal, pendidik akan diberikan upah berdasarkan pada berapa banyak soal yang telah dibuat atau dikoreksi.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu *kompensasi finansial* dan *kompensasi bukan finansial*. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung (upah, gaji, komisi, bonus) dan ada yang tidak langsung (Tunjangan wajib: jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan. Tunjangan tidak wajib: perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, layanan karyawan, bayaran premium). Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan (variasi, keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik) dan lingkungan pekerjaan (kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang kompeten, kondisi kerja, fleksibilitas tempat kerja).<sup>29</sup> Untuk lebih jelasnya demi memudahkan untuk memahaminya bisa dilihat pada diagram di bawah ini.



Dalam penentuan tingkat kompensasi sebuah perusahaan atau lembaga tidak sama antara satu dengan yang lain, oleh karena itu ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebelum menentukan gaji karyawan berdasarkan perhitungan yang tepat. Hal ini juga untuk menjaga keprofesionalan dan ketidakpuasan karyawan. Langkah-langkah dalam menentukan tingkat kompensasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Survei tentang kompensasi atau upah  
 Pelaksanaan survei ini ditujukan untuk mendapatkan keadilan eksternal. Survei dapat dilakukan dengan cara formal ataupun nonformal melalui hubungan pertemanan.
2. Melakukan evaluasi jabatan  
 Evaluasi jabatan berbeda dengan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja untuk menilai hasil kerja seorang karyawan, sedangkan evaluasi jabatan untuk menilai bobot atau harga suatu pekerjaan atau jabatan dalam rangka

<sup>28</sup> Moekijat, *Op. Cit.*, hal. 60

<sup>29</sup> Mutiara S. Panggabean, *Op. Cit.*, hal. 76



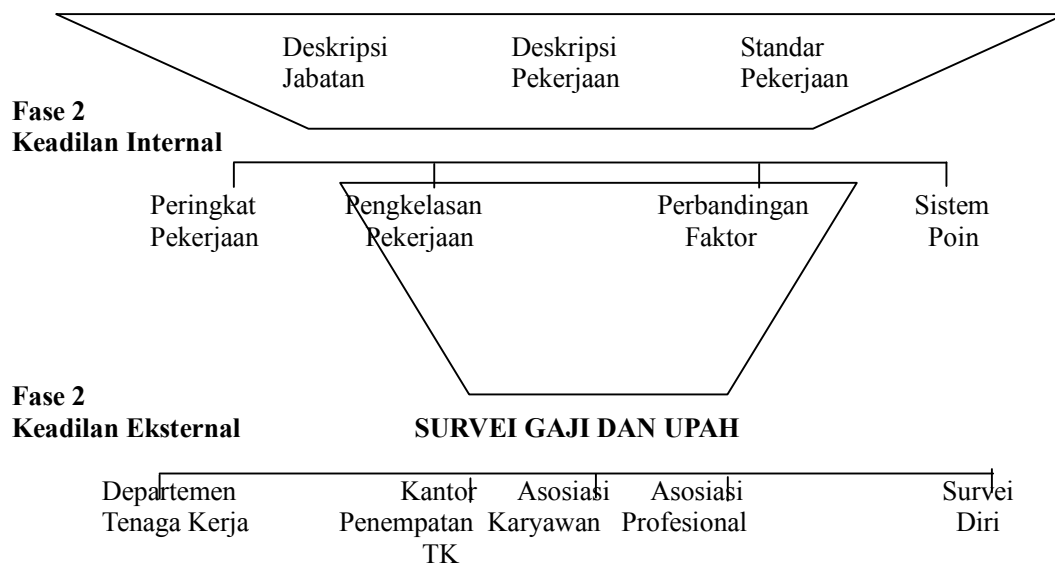
menentukan tingkat atau hierarki kompensasi yang layak bagi pemegang jabatan atau pelaku pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk melihat perbandingan isi antara jabatan satu dengan lainnya seperti usaha yang harus dilakukan, tanggung jawab, dan keterampilan.

3. Mengelompokkan pekerjaan ke jenjang upah  
 Jenjang upah terdiri dari jabatan yang memiliki tingkat kesulitan yang kurang lebih sama seperti yang telah ditetapkan oleh evaluasi jabatan.
4. Menetapkan harga untuk setiap jenjang upah  
 Penetapan harga untuk setiap jenjang upah biasanya digambarkan dalam kurva upah. Hal ini dilakukan agar pemberian kompensasi lebih transparan dan untuk mengurangi kecurangan. Dengan adanya kurva upah maka setiap karyawan mengetahui upahnya satu sama lain.
5. Memastikan tingkat upah  
 Kemudian langkah terakhir adalah memastikan tingkat upah. Dalam penetapan ini, upah pada setiap jenjang biasanya tidak sama seperti garis lurus. Terkadang, ada satu dua orang mendapat upah di luar garis lurus dalam kurva upah, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi.<sup>30</sup>

#### *Gambar tahapan-tahapan penentuan kompensasi*

##### **Fase 1**

##### **Identifikasi dan Studi Pekerjaan**



##### **Fase 4**

##### **Kesepadanan Nilai Internal-Eksternal**



<sup>30</sup> Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal. 86-88



#### D. Struktur Penyusunan Gaji: *Index dan Single Salary*

Secara umum kita mengenal tiga sistem penggajian, yaitu sistem skala tunggal, sistem skala ganda, dan sistem skala gabungan.

##### 1. Sistem skala tunggal

Dalam sistem skala tunggal ini, gaji yang sama diberikan kepada pegawai yang berpangkat sama dengan yang tidak, atau kurang memperlihatkan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melakukan suatu pekerjaan. Misalnya dalam sebuah perusahaan para karyawan atau pegawai digaji sama rata baik di antara mereka memiliki pendidikan tinggi atau tidak.

##### 2. Sistem skala ganda

Sistem skala ganda merupakan sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan hanya didasarkan pada pangkat, tetapi juga pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang diemban dalam suatu pekerjaan. Misalnya, para karyawan di sebuah perusahaan mendapatkan gaji yang berbeda-beda sesuai dengan prestasi yang mereka hasilkan dan tanggung jawab yang mereka tanggung dalam sebuah pekerjaan. Bobot suatu pekerjaan mungkin saja berbeda-beda sehingga perlu dilakukan pemberian gaji berdasarkan perbedaan bobot tersebut.

##### 3. Sistem skala gabungan

Sistem penggajian ini adalah gabungan dari sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem gabungan ini besarnya gaji pokok yang diterima seorang pegawai yang berpangkat sama disamakan. Namun, di samping itu pegawai juga mendapatkan tunjangan bagi mereka yang memikul tanggung jawab yang berat, atau mencapai sebuah prestasi tinggi.<sup>31</sup>

*Index salary* merupakan sistem pembayaran gaji berdasarkan upah minimum untuk pekerja atau karyawan. Penentuan upah minimum ini berdasarkan pada indeks harga barang atau kebutuhan sehari-hari. Pemberian gaji atau upah dengan sistem ini berbeda-beda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Hal ini bisa kita lihat dalam fenomena perbedaan upah minimum regional (UMR) atau upah minimum sektoral (UMS) di setiap daerah. Perhitungan gaji berdasarkan pada sistem ini melihat kepada kebutuhan tiap-tiap karyawan secara umum di suatu daerah. Kompensasi pada sistem *index salary* tergantung pada pengalaman kerja, lokasi kerja, bonus, tunjangan dan faktor lainnya.

Sistem gaji tunggal (*single salary system*) merupakan sistem gaji guru yang paling umum digunakan di Amerika Serikat. Sistem ini pada dasarnya merupakan sebuah rancangan sederhana yang mudah dilaksanakan. Sistem ini menggunakan dua buah faktor dalam menetapkan gaji semua karyawan di berbagai klasifikasi kerja. Kedua faktor tersebut adalah pengalaman dan keahlian. Sistem gaji tunggal memberikan gaji guru yang berdasarkan pada persiapan dan pengalaman masing-masing guru. Sistem gaji tunggal dipergunakan sebagai pengganti sistem kuno yang berdasarkan pada posisi kerja sistem sekolah, semisal guru sekolah dasar, guru sekolah menengah, dan guru konselor.<sup>32</sup> Sistem ini pada kenyataannya terbukti mampu menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan guru-guru terbaik selama mereka memiliki rancangan sistem gaji tunggal yang baik.

<sup>31</sup> Ig. Wursanto, *Op. Cit.*, hal. 55

<sup>32</sup> James J. Jones dan Donald L. Walters, *Op. Cit.*, hal. 278



Dalam konstruksi *Single Salary System*, pegawai hanya akan diberikan gaji bersih. Anatomi *Single Salary System* terdiri atas unsur jabatan, kinerja, serta *grade+step*. *Single Salary System* mengakumulasi berbagai jenis penghasilan dan menetapkan komponen penghasilan menjadi satu jenis penghasilan (gaji jabatan). Sistem penggajian PNS berbasis jabatan tidak lagi mendasarkan pangkat dan golongan ruang, tetapi didasarkan bobot/grade jabatan (evaluasi jabatan). Penetapan besaran gaji terendah harus mempertimbangkan standar kehidupan layak (*cost of living*), besaran gaji di sektor swasta atau BUMN untuk semua jenjang jabatan setara. Sistem gaji tunggal tampaknya telah ditetapkan bagi para PNS di Indonesia. Penerapan sistem ini bertujuan untuk mengoptimalkan pemberian gaji dan tunjangan serta adanya transparansi dalam pengeluaran untuk kompensasi para aparatur negara sehingga praktek KKN dan kecurangan dapat diminimalkan.

#### **E. Analisis Pemberian Kompensasi di Lembaga Pendidikan Islam**

Tenaga kependidikan merupakan salah satu bagian dari pegawai pemerintah atau anggota masyarakat yang bekerja dan mengabdikan diri dalam penyelenggaraan pendidikan. Status tenaga kependidikan terdiri atas tenaga kependidikan yang berstatus PNS dan tenaga kependidikan yang berstatus non PNS. Keduanya memiliki peran dan tugas yang sama dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu keduanya berhak memperoleh kompensasi/gaji dan kesejahteraan lainnya atas jasa yang telah disumbangkan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan, khususnya tenaga edukatif di sekolah diperlukan suatu sistem yang dapat menjamin keadilan dan kepastian. Setiap tenaga kependidikan mendambakan masa depan yang cerah, baik dari segi kedudukan, tugas maupun penghasilan. Kesejahteraan tenaga kependidikan dapat berbentuk finansial dan non finansial. Terpenuhinya kesejahteraan tenaga kependidikan cukup berpengaruh terhadap kinerja dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga hal ini perlu mendapatkan perhatian yang serius, baik oleh pimpinan sekolah maupun pemerintah.

Secara materi istilah kompensasi dalam organisasi pendidikan dapat berbentuk gaji (termasuk tunjangan), honor, biaya transport, uang makan, dan pendapatan lain yang diperoleh dari sumber yang sah. Sedangkan kompensasi dalam bentuk nonmateri yang berhak diterima dan dinikmati oleh tenaga kependidikan adalah perlakuan adil dan manusiawi, pemberian pelayanan yang baik, jaminan keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas, dan sebagainya, kompensasi tersebut sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja tenaga kependidikan walaupun tidak berbentuk materi.

Prosedur yang diterapkan dalam pemberian gaji/honor (diluar ketetapan pemerintah) harus tersistem dengan baik. Dalam arti sebelum diterapkan perlu dirumuskan, disepakati, dan disosialisasikan sehingga seluruh komponen Ketenagaan yang ada dapat memahami maksud, tujuan, dan sistem yang digunakan. Hal ini akan memberikan jaminan kepastian dan keadilan yang dapat dirasakan oleh tenaga kependidikan.

Sistem kompensasi (penggajian) yang diterapkan bagi tenaga kependidikan, khususnya guru PNS di Indonesia tidak terlepas dari sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil yang telah ditetapkan melalui keputusan/Peraturan Presiden maupun Peraturan Pemerintah. Walaupun disadari bahwa sistem penggajian itu belum sepenuhnya



memuaskan semua kalangan. Namun demikian, pemerintah akan terus berupaya untuk memperbaiki penggajian tenaga pendidik, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraannya. Dengan demikian apabila kesejahteraan tenaga pendidik ditingkatkan, maka diharapkan dapat pula meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya dan meningkatkan mutu pendidikan.<sup>33</sup>

Kita perhatikan praktik pemberian kompensasi di sebuah lembaga pendidikan berikut ini. Di sebuah lembaga pendidikan/sekolah membedakan gaji/upah yang diberikan untuk tenaga administrasi dan upah untuk pengajar. Hal ini terjadi karena tenaga pengajar hanya datang ke sekolah berdasarkan jam mengajarnya, sedangkan tenaga administrasi berada di sekolah selama 40 jam seminggu. Atas dasar perbedaan jam kerja itulah maka tenaga pengajar dibayar berdasarkan jumlah jam mengajarnya, sedangkan tenaga administrasi dibayar berdasarkan jumlah hari masuk dalam satu minggu.

Pemberian kompensasi yang berbeda tersebut tidak lantas menimbulkan kecemburuan atau rasa iri, karena pihak pimpinan telah memberikan pengertian yang jelas dan dengan alasan yang logis. Tenaga administrasi merasa bahwa hal itu adalah adil, mengingat mereka terus berada di sekolah, dari pagi hingga sore selama satu minggu, sedangkan para tenaga pengajar/guru pun merasa pemberian kompensasi/gaji seperti ini dirasa adil karena mereka memang bekerja (mengajar) di sekolah pada saat ada jadwal mengajar saja.

Namun, satu hal yang harus diperhatikan bahwa tugas seorang guru tidak hanya berlangsung di ruang kelas, karena tidak menutup kemungkinan ada siswa yang membutuhkan petunjuk dan bantuan guru di luar jam pelajaran. Bila seorang guru hanya dibayar berdasarkan jam mengajar di kelas, maka tidak mustahil guru tersebut tidak akan peduli dengan kesulitan yang dihadapi siswa di luar jam pelajaran.<sup>34</sup> Karena itu keadilan dalam pemberian kompensasi di lembaga pendidikan juga senantiasa harus diupayakan sedemikian rupa.

Penelitian terkait pemberian kompensasi di lembaga pendidikan Islam mungkin dapat dilihat secara luas dalam Disertasi yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam” (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri). Tahun 2010 Oleh Fatah Yasin. Disertasi ini menggambarkan bagaimana pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam. Hasil penelitian tersebut salah satunya adalah tentang pemberian kompensasi yang merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), bahwa pada ketiga madrasah telah melakukan prinsip pemeliharaan SDM yang dilakukan dengan; (1) Pemberian kompensasi atas evaluasi kinerja, penghargaan, program insentif, dan gaji. (2) Hubungan kerja, dilakukan dengan ikhlas, saling memahami, niatan ibadah, perjanjian kerja, komitmen. (3) Pelayanan karyawan, hal ini bisa dilihat dari pemberian fasilitas pengembangan diri, berupa sarana maupun kebijakan studi lanjut atau pelatihan. (4) Keamanan kerja, kenyamanan dan kesejahteraan.

### Analisis Kritis

Pada dasarnya pemberian kompensasi merupakan hak bagi setiap pekerja (guru di lembaga pendidikan). Kompensasi juga menjadi kewajiban lembaga untuk memberikannya kepada yang berhak dengan melihat prinsip-prinsip dan aturan/sistem

<sup>33</sup> <http://edukasi.kompasiana.com/2011/05/25/sistem-kompensasi-dalam-organisasi-pendidikan-365650.html> diakses pada. Rabu. 24-04-2013

<sup>34</sup> Ati Cahayani, *Op. Cit.*, hal. 137



sebagaimana mestinya. Pemberian kompensasi pada dasarnya ditujukan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Di lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam terdapat dua bentuk pelanggan, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pemberian kompensasi sebenarnya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan internal yaitu para guru dan karyawan di lembaga pendidikan tersebut yang nantinya mendapatkan kepuasan sehingga dapat melaksanakan tugas pokoknya secara optimal dan mampu menciptakan lulusan yang unggul sehingga pelanggan eksternal dapat memanfaatkan lulusan tersebut dan akhirnya pemenuhan akan kepuasan baik internal maupun eksternal pun terlaksana.

Di lembaga pendidikan kita mengenal dua sistem yang dianut dalam hal finansial, yaitu independen dan negeri. Kebanyakan lembaga pendidikan Islam menganut sistem finansial independen. Hal ini karena lembaga pendidikan Islam rata-rata atau kebanyakan lahir dari masyarakat. Dalam menilai keberhasilan sistem pemberian kompensasi lembaga pendidikan Islam ada beberapa hal yang menjadi indikatornya, *pertama*, transparansi, *kedua*, akuntabilitas, dan *ketiga*, memberi dampak positif. Hal yang dinilai dapat berupa proses dan juga produk. Jika kita menilai proses maka tahapan-tahapan proses itu menjadi titik utama yang kita bidik dalam penilaian proses yang terdiri dari *input-proses-output*. Untuk menilai produk, kita dapat melihat dan memeriksa laporan-laporan yang ada terkait pemberian kompensasi. Dari situ kita dapat melihat apakah pemberian kompensasi di lembaga pendidikan Islam tersebut telah benar-benar dilaksanakan secara efektif atau tidak. Penilaian ini dilakukan dalam rangka perbaikan yang bersifat kontinu ke depannya agar menjadi lembaga yang unggul dengan memiliki sistem kompensasi yang baik dan SDM yang berkualitas.

Kompensasi diberikan sebagai penyeimbang bagi pekerja/guru dan atasan (kepala sekolah). Kompensasi ada yang bersifat verbal dan juga non-verbal. Kompensasi yang berlaku secara umum adalah kompensasi non-verbal. Selain itu ada kompensasi lain yaitu kompensasi verbal dalam bentuk pujian, sanjungan, dan doa. Ini merupakan ajaran Islam untuk selalu memberikan pujian atau apresiasi bagi orang-orang yang berusaha. Sejatinya orang yang berusaha untuk orang lain di lembaga pendidikan Islam, sama artinya ia berusaha untuk dirinya sendiri. Sebagaimana sebuah ungkapan : "*man jaahada fainna maa yujaahidu linafsihi*" (barang siapa yang berjihad/berkorban untuk orang lain sesungguhnya ia berjihad untuk dirinya sendiri).

## Kesimpulan

Berdasarkan pada pemaparan di atas, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan secara umum tentang pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan/guru (dalam lembaga pendidikan) dalam bentuk finansial (gaji, upah, poin) maupun nonfinansial (tunjangan) yang bisa diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Secara umum pemberian kompensasi bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi para karyawan/guru.
2. Aspek legal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi adalah keadilan dan kelayakan. Keadilan ada dua macam yaitu *keadilan distributif* dan *keadilan prosedural*. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diberikan, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan distributif ada tiga macam, yaitu *keadilan*



- internal, keadilan eksternal, dan keadilan sesama karyawan (individual/personal).*
3. Kompensasi total merupakan keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukan sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Perwujudan dari kompensasi ini adalah dalam bentuk upah, gaji, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi total diklasifikasikan dalam tiga komponen, yaitu: kompensasi dasar, kompensasi variabel, dan benefit atau kompensasi tidak langsung.
  4. Sistem pemberian kompensasi di lembaga pendidikan Islam perlu melihat kepada sistem yang telah diterapkan oleh pemerintah namun tentu harus menyesuaikan dengan kondisi dan kemampuan masing-masing, hal ini khususnya ditekankan pada lembaga-lembaga pendidikan Islam swasta yang masih memiliki banyak Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah standar, terutama dari segi kesejahteraannya. Dengan diterapkannya sistem kompensasi yang efektif diharapkan dapat memotivasi para guru sehingga bisa menghasilkan kinerja yang bagus dan meluluskan lulusan yang berkualitas.

### **Sumber Bacaan**

- Cahayani, Ati. 2009. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2*, Terj. Paramita Rahayu. Jakarta: PT Indeks.
- Flippo, Edwin B.. tt. *Manajemen Personalia*, terj. Moh. Masud. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- <http://edukasi.kompasiana.com/2011/05/25/sistem-kompensasi-dalam-organisasi-pendidikan-365650.html>.
- <http://ekonomimanajemen.blogspot.com/2009/01/kompensasi-total.html>.
- Jones, James J. dan Donald L. Walters. 2008. *Human Resource Management in Education*. Yogyakarta: Q-Media.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sihotang, A.. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pradnya Paramitra.
- Sirait, Justine T.. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Wursanto, Ig.. 1992. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.
- Quran In Word Ver. 1.3
- Maktabah Syamilah, Al-Sunan Al-Shagir Li Al-Baihaqi, Vol. II.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.