

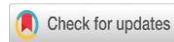


KONSEP PENGGAJIAN, TUNJANGAN DAN KOMPENSASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENDIDIKAN ISLAM

Dita Nofiyanti¹, Siti Rosyidatul Umma², Syabilananta Khoirunnisa³, Mardiyah⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: ditanofiyanti10@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1138>

Sections Info

Article history:

Submitted: 12 October 2025

Final Revised: 13 October 2025

Accepted: 17 November 2025

Published: 22 December 2025

Keywords:

Compensation

Salary and Allowances

Human Resource Management



ABSTRACT

Objective: This article discusses the management of compensation, salary, and allowance systems for educators in Islamic educational institutions with the aim of improving their welfare and motivation, enabling them to provide quality educational services in accordance with Islamic teachings. This research uses a literature review and policy analysis approach to examine the application of the principles of justice ('adl), balance (tawazun), and responsibility (mas'uliyah) in human resource management. The primary objective is to identify challenges and formulate effective solutions for building a fair, transparent, and sustainable payroll system. The study's results demonstrate the importance of improving the professionalism of human resource management through the use of information technology and training programs for administrators. By implementing a sound payroll system, Islamic educational institutions are expected to strengthen educational quality, maintain institutional stability, and optimally encourage the motivation and loyalty of educators.

ABSTRAK

Objektif: Artikel ini membahas pengelolaan sistem kompensasi, gaji dan tunjangan bagi tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan dan motivasi mereka agar mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu sesuai ajaran Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dan analisis kebijakan untuk menelaah penerapan prinsip keadilan ('adl), keseimbangan (tawazun), serta tanggung jawab (mas'uliyah) dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan utamanya ialah mengidentifikasi berbagai tantangan dan merumuskan solusi yang efektif dalam membangun sistem penggajian yang adil, transparan, dan berkesinambungan. Hasil kajian menunjukkan pentingnya peningkatan profesionalisme manajemen SDM melalui pemanfaatan teknologi informasi dan program pelatihan bagi pengelola. Dengan penerapan sistem penggajian yang baik, lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat memperkuat mutu pendidikan, menjaga stabilitas lembaga, serta mendorong motivasi dan loyalitas tenaga pendidik secara optimal.

Kata kunci: Kompensasi, Gaji dan Tunjangan, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Peran SDM bukan hanya sekadar mendukung jalannya kegiatan belajar mengajar, tetapi juga memastikan terciptanya iklim kerja yang sehat dan berkualitas. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengelolaan SDM memiliki dimensi yang lebih luas karena tidak hanya menyangkut profesionalisme kerja, tetapi juga menyentuh nilai spiritual dan sosial. Salah satu aspek penting dari pengelolaan SDM adalah sistem kompensasi. Kompensasi di sini meliputi gaji, tunjangan, serta bentuk penghargaan lain yang diberikan kepada tenaga pendidik dan staf sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Pemberian kompensasi yang layak, adil, dan transparan tidak hanya menjadi wujud penghormatan terhadap kinerja pegawai, melainkan juga berfungsi sebagai instrumen penting dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan loyalitas, yang pada akhirnya berpengaruh langsung terhadap efektivitas lembaga pendidikan itu sendiri.

Dari sudut pandang ajaran Islam, sistem kompensasi memiliki kedudukan yang sangat penting. Pemberian gaji dan tunjangan bukan hanya persoalan administratif atau ekonomi, tetapi merupakan bagian dari upaya menegakkan nilai moral dan prinsip keadilan ('adl) Islam mengajarkan bahwa setiap pekerja berhak mendapatkan imbalan yang sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban. Prinsip keadilan ini menuntut agar lembaga pendidikan tidak melakukan diskriminasi, serta mampu memberikan hak pegawai secara proporsional. Selain itu, ajaran Islam juga menekankan keseimbangan (tawazun) dan tanggung jawab (mas'uliyah) dalam mengelola kompensasi. Artinya, pemberian gaji dan tunjangan seharusnya tidak hanya dipandang dari segi kemampuan finansial lembaga, tetapi juga harus mencerminkan nilai spiritual dan sosial yang melekat pada lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, kebijakan kompensasi idealnya mampu menyatukan aspek ekonomi dengan misi moral dan religius.

Namun, realitas di lapangan masih jauh dari harapan. Banyak lembaga pendidikan Islam di Indonesia menghadapi tantangan serius dalam menerapkan sistem kompensasi yang sesuai prinsip keadilan. Masalah keterbatasan anggaran sering kali menjadi kendala utama, terutama bagi lembaga yang dikelola secara swasta atau mandiri dengan sumber dana terbatas. Selain itu, regulasi yang berlaku tidak jarang menimbulkan ketidaksesuaian antara kebijakan nasional dan kebutuhan spesifik lembaga pendidikan Islam. Akibatnya, pengelolaan gaji dan tunjangan sering kali belum sepenuhnya memenuhi prinsip keadilan, baik secara internal (antara sesama tenaga pendidik dalam satu lembaga) maupun eksternal (dibandingkan dengan lembaga lain yang sejenis). Ketidakadilan ini berdampak pada menurunnya semangat kerja, kurangnya kepuasan, dan dalam jangka panjang dapat memengaruhi mutu layanan pendidikan serta keberlangsungan lembaga itu sendiri.

Melihat berbagai persoalan tersebut, diperlukan upaya yang lebih serius dan terencana dalam memperbaiki sistem kompensasi di lembaga pendidikan Islam. Kajian mendalam dan strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk menemukan solusi yang mampu menjawab tantangan yang ada. Solusi tersebut tidak hanya harus realistik dari sisi ekonomi, tetapi juga harus selaras dengan nilai-nilai syariah yang menekankan keadilan, keseimbangan, dan tanggung jawab. Pendekatan yang bisa dilakukan misalnya dengan memperkuat perencanaan keuangan lembaga, meningkatkan transparansi dalam penentuan gaji dan tunjangan, serta mengoptimalkan sumber pendanaan alternatif tanpa mengorbankan kualitas layanan pendidikan.

Artikel ini disusun untuk mengkaji isu-isu mendasar terkait manajemen kompensasi di lembaga pendidikan Islam. Fokus utamanya adalah pada pengelolaan gaji dan tunjangan tenaga pendidik serta staf. Dengan menggunakan pendekatan kajian pustaka dan analisis

literatur, diharapkan dapat ditemukan rumusan strategi yang seimbang: strategi yang tidak hanya memperhatikan kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjunjung nilai keadilan dalam syariah. Dengan cara ini, diharapkan lembaga pendidikan Islam mampu menjaga keberlanjutan dan kualitasnya sekaligus tetap berlandaskan pada nilai keadilan yang menjadi ruh dari pendidikan Islam itu sendiri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan kajian pustaka (library research). Metode ini dipilih karena sesuai untuk menggambarkan, menelaah, dan menganalisis fenomena secara mendalam melalui sumber literatur tanpa melakukan eksperimen lapangan. Kajian kepustakaan menjadi penting dalam konteks ini karena pembahasan mengenai isu-isu manajemen kompensasi, kompensasi langsung, dan kompensasi tidak langsung banyak tertuang dalam bentuk buku, jurnal, artikel akademik, maupun laporan penelitian terdahulu yang dapat dijadikan dasar analisis. Sumber data penelitian diperoleh dari literatur primer dan sekunder. Literatur primer berupa buku-buku yang membahas konsep dasar kompensasi, teori manajemen sumber daya manusia, serta prinsip-prinsip pengelolaan kompensasi dalam organisasi modern. Adapun literatur sekunder mencakup artikel jurnal, prosiding, laporan penelitian, dan karya tulis ilmiah lainnya yang relevan dengan isu-isu kompensasi, baik dalam konteks keadilan, keterkaitan dengan kinerja, maupun kepuasan kerja karyawan. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposive, yaitu hanya literatur yang memiliki relevansi langsung dengan tema identifikasi komponen kompensasi yang dijadikan rujukan, sehingga hasil penelitian tetap fokus dan sesuai dengan tujuan kajian.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis isi (content analysis) dan analisis komparatif. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi konsep, pola, serta tema penting terkait manajemen kompensasi, khususnya yang membahas kompensasi langsung berupa gaji, insentif, dan bonus, serta kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, fasilitas, jaminan sosial, dan penghargaan non-finansial. Sementara itu, analisis komparatif digunakan untuk membandingkan teori, pandangan para ahli, dan hasil penelitian terdahulu, guna menemukan persamaan, perbedaan, dan kontribusi baru dalam kajian kompensasi. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai isu-isu manajemen kompensasi sekaligus memperjelas pentingnya identifikasi kompensasi langsung dan tidak langsung dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Penggajian dan Tunjangan

Gaji merupakan pembayaran atau balasan uang yang diterima oleh seseorang yang bekerja atau menjadi karyawan karena jasa, waktu, dan usaha yang mereka berikan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Menurut Andrew F. Sikula, gaji merupakan bentuk imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas peran, tanggung jawab, dan kontribusi mereka dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi. Dengan kata lain, gaji tidak sekadar pembayaran rutin, tetapi juga mencerminkan penghargaan terhadap nilai kerja dan keterlibatan karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Hasibun menyatakan bahwa gaji merupakan bentuk kompensasi yang dibayarkan secara tetap dan berkala kepada karyawan dengan status permanen, sebagai bentuk jaminan atas hubungan kerja yang berkelanjutan. Pembayaran gaji tetap diberikan meskipun karyawan tidak hadir bekerja, karena gaji dipandang sebagai hak yang melekat

pada status kepegawaiannya, bukan semata hasil dari kehadiran fisik atau aktivitas kerja harian. Sedangkan menurut Kadrisman gaji ialah salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada seorang pegawai secara berkala biasanya sekali sebulan. Penggajian merupakan mekanisme pemberian kompensasi finansial dari pihak pengusaha kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, kinerja, dan jasa yang telah diberikan. Proses ini diatur melalui kesepakatan kerja atau ketentuan hukum yang berlaku, dengan nilai yang telah ditetapkan dalam bentuk uang. Selain sebagai imbalan atas pekerjaan, sistem penggajian juga mencakup pemberian tunjangan yang bertujuan mendukung kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, sehingga berfungsi sebagai instrumen keseimbangan antara tanggung hukum profesional dan kebutuhan sosial pekerja.

Dalam pendidikan Islam, manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi (gaji dan tunjangan), pengembangan, evaluasi, dan penghentian tenaga pendidik sesuai dengan standar kualifikasi dan tujuan sekolah. Ini dilakukan untuk membangun sumber daya manusia yang produktif, inovatif, dan kreatif dengan penekanan pada nilai-nilai Islam dalam pengajaran dan kehidupan sehari-hari. Manajemen sumber daya manusia harus memastikan keseimbangan antara profesionalitas dan prinsip keagamaan, memberikan kompensasi yang layak, dan menjaga kualitas tenaga pendidik tetap stabil untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang ideal. Dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam, penggajian adalah pemberian kompensasi berupa gaji kepada tenaga pendidik yang sesuai dengan hasil kerja, keadilan, dan prinsip-prinsip Islam.

Komponen Penggajian dan Tunjangan

Dalam pendidikan Islam, komponen gaji dan tunjangan terdiri dari beberapa elemen utama. Ini dimaksudkan untuk memberikan kompensasi yang layak dan adil bagi tenaga pendidik sesuai dengan pekerjaan, tanggung jawab, dan kualifikasi mereka. Pertama adalah gaji pokok, yang merupakan bagian dasar dari gaji yang biasanya diterima setiap bulan. Dihitung berdasarkan jabatan, pendidikan, pengalaman, dan masa kerja, dan harus memenuhi kebutuhan hidup guru dan keluarganya sesuai dengan prinsip keadilan Islam. Gaji pokok ini berfungsi sebagai fondasi utama yang menjamin bahwa tenaga pendidik akan tetap aman secara finansial, dan juga berfungsi sebagai dasar untuk bagian penggajian lainnya.¹ Kedua, tunjangan ini menambahkan penghasilan selain gaji pokok untuk memenuhi kebutuhan khusus para pendidik. Oleh karena itu, sistem gaji dan tunjangan di sekolah Islam menggabungkan nilai-nilai keadilan dan penghargaan sesuai dengan maqashid syariah, dengan tujuan tidak hanya memenuhi kebutuhan materi tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan melalui kesejahteraan tenaga pendidik.

Komponen penggajian dan tunjangan juga mencakup fasilitas pendukung, seperti asuransi kesehatan syariah, fasilitas tempat tinggal, akses ke pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan fasilitas ibadah. Tujuan dari fasilitas-fasilitas ini adalah untuk mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual karyawan serta mencerminkan nilai-nilai Islam yang membantu menyeimbangkan aspek duniawi dan ukhrawi dalam kehidupan kerja. Oleh karena itu, fasilitas pendukung yang dimasukkan ke dalam komponen penggajian dan tunjangan berfungsi sebagai penghargaan materi tetapi juga sebagai upaya untuk menjaga kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual sesuai dengan nilai-nilai Islam. Pelaksanaan fasilitas ini mencerminkan komitmen institusi pendidikan Islam untuk menerapkan prinsip maqashid syariah, yang menyeimbangkan kebutuhan duniawi dan ukhrawi dalam

¹ (Zd & Susanti, 2023)

kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Isu-Isu Penggajian dan Tunjangan dalam Pendidikan Islam

Manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan Islam dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks, terutama terkait penggajian dan pemberian tunjangan. Sebagai institusi yang memadukan misi dakwah dengan fungsi pendidikan, lembaga ini dituntut untuk dapat menyeimbangkan antara idealisme nilai-nilai Islam dan realitas pengelolaan organisasi yang modern. Permasalahan gaji dan tunjangan menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan, tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik, serta keberlangsungan lembaga pendidikan Islam itu sendiri. Dalam pandangan Islam, sistem penggajian bukan sekadar urusan transaksi ekonomi, tetapi merupakan wujud penerapan nilai-nilai keadilan ('adl), keseimbangan (tawazun), dan tanggung jawab (mas'uliyah) yang menjadi dasar ajaran Islam. Al-Qur'an dan As-Sunnah telah memberikan pedoman yang tegas terkait hak-hak pekerja, kewajiban pemberi kerja, serta prinsip keadilan dalam pemberian upah. Namun, penerapan nilai-nilai tersebut di lembaga pendidikan Islam masa kini masih menghadapi berbagai persoalan dan tantangan yang membutuhkan kajian mendalam serta solusi yang menyeluruh.

Dampak Isu Penggajian terhadap Kualitas Pendidikan

Sistem penggajian yang kurang memadai memiliki dampak langsung terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik. Berdasarkan teori-teori motivasi dalam psikologi kerja, kompensasi yang tidak sesuai dapat melemahkan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik pekerja. Dalam dunia pendidikan, kondisi ini menyebabkan tenaga pendidik yang menerima gaji tidak layak sulit memberikan komitmen penuh pada tugas pengajaran dan pengembangan peserta didik. Fenomena moonlighting atau bekerja sampingan sering muncul ketika penghasilan utama tidak mencukupi kebutuhan hidup, sehingga guru terpaksa mencari sumber pendapatan tambahan. Akibatnya, fokus dan energi mereka untuk tugas utama sebagai pendidik berkurang, yang tidak hanya berdampak pada mutu pembelajaran, tetapi juga mengurangi kesempatan mereka untuk mengembangkan profesionalisme serta berinovasi dalam proses belajar mengajar.

Tantangan dalam Implementasi Sistem Penggajian yang Ideal

Salah satu hambatan utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam adalah keterbatasan dana untuk menerapkan sistem penggajian yang ideal. Tidak seperti institusi pendidikan swasta yang berorientasi profit atau lembaga pemerintah dengan sumber pendanaan tetap, lembaga pendidikan Islam umumnya bergantung pada sumber keuangan yang kurang stabil, seperti donasi, wakaf, atau iuran SPP yang terbatas. Ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal yang tidak menentu ini menimbulkan ketidakpastian dalam penyusunan anggaran untuk kompensasi tenaga pendidik. Akibatnya, lembaga sering dihadapkan pada dilema antara mempertahankan misi sosial dengan menyediakan pendidikan yang terjangkau bagi masyarakat, dan memenuhi kebutuhan pemberian kompensasi yang layak bagi tenaga pendidik.

Solusi dan Rekomendasi Strategis

Lembaga pendidikan Islam perlu melakukan investasi dalam pengembangan sistem manajemen SDM yang profesional, termasuk penerapan sistem informasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kompensasi. Upaya ini mencakup penyusunan deskripsi pekerjaan yang jelas, penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif,

serta penyusunan struktur penggajian yang transparan dan terukur. Selain itu, pelatihan serta pengembangan kapasitas tim manajemen di bidang manajemen SDM menjadi langkah penting untuk memastikan sistem dapat berjalan secara efektif. Kerja sama dengan konsultan atau perguruan tinggi yang memiliki keahlian di bidang manajemen SDM juga dapat menjadi solusi untuk membangun sistem yang lebih professional

Perbaikan sistem penggajian dan tunjangan dalam jangka panjang akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam secara keseluruhan. Tenaga pendidik yang sejahtera dan memiliki motivasi tinggi akan mampu berkontribusi secara maksimal dalam kegiatan pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Stabilitas tenaga pendidik yang tercipta melalui sistem kompensasi yang baik juga mendukung keberlanjutan dan konsistensi dalam penerapan kurikulum serta metode pembelajaran. Pada akhirnya, hal ini akan memperkuat reputasi dan meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Isu-Isu Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi merupakan elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena berperan langsung dalam menciptakan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, tetapi juga mencakup seluruh bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen kompensasi adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi sistem yang adil, transparan, serta selaras dengan kemampuan dan strategi perusahaan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang efektif menjadi alat strategis untuk menarik talenta potensial, mempertahankan tenaga kerja yang berkinerja tinggi, serta mendorong motivasi dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Manajemen kompensasi harus mampu menyesuaikan diri dengan regulasi pemerintah, standar pasar tenaga kerja, keinginan dan kebutuhan karyawan yang terus berubah di Indonesia. Akan tetapi, banyak masalah muncul saat menerapkan sistem kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai masalah utama dalam manajemen kompensasi yang sering ditemui perusahaan di Indonesia agar dapat menghasilkan solusi yang tepat dan berkelanjutan. Berikut ini isu-isu manajemen kompensasi beserta contohnya yang ada di Indonesia:

1) Keadilan dalam Kompensasi (Internal dan Eksternal)

Keadilan menjadi isu pokok yang sangat penting dalam manajemen kompensasi. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang ditetapkan dapat memberikan rasa adil bagi seluruh karyawan. Dalam hal ini keadilan mempunyai dua aspek utama yaitu: Keadilan internal berarti gaji yang diterima karyawan harus sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan. Semakin besar tanggung jawab dan beban kerjanya, maka semakin tinggi kompensasi yang harus diterima. Keadilan eksternal adalah kesesuaian gaji dengan standar pasar di tenaga kerja, dalam hal ini jika kompensasi yang diberikan terlalu rendah perusahaan akan sulit menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi jika terlalu tinggi perusahaan akan terbebani dalam biaya.

2) Produktivitas dan Kinerja Karyawan

Manajemen kompensasi memiliki peran yang penting dalam mendorong produktivitas kinerja karyawan. Banyak pendekatan yang digunakan salah satunya adalah sistem kompensasi berbasis kinerja, yaitu dengan memberi insentif atau penghargaan yang lebih besar kepada karyawan yang memiliki

prestasi dan kontribusi kerja yang tinggi. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan motivasi, semangat kerja, serta mendorong karyawan agar terus menunjukkan sebuah hasil kerja yang optimal untuk pencapaian tujuan perusahaan.

3) Kemampuan dan Kesediaan Membayar

Dalam memberikan kompensasi perusahaan harus memastikan dan mempertimbangkan kemampuan finansial yang dimiliki. Karena tidak semua perusahaan mampu memberikan gaji tinggi karena keterbatasan dana yang tersedia. Namun perusahaan juga harus tetap memiliki kemampuan untuk membayar kompensasi karyawan agar perusahaan tidak kehilangan karyawan yang ada.

4) Kepatuhan pada Regulasi Pemerintah

Perusahaan harus mematuhi regulasi pemerintah yang berkaitan dengan pemberian kompensasi kepada karyawan. Regulasi tersebut seperti, kewajiban pembayaran pajak penghasilan karyawan, penetapan standar upah minimum, dan penyedia tunjangan yang sesuai ketentuan. Kepatuhan ini harus menjadi bentuk tanggung jawab perusahaan dalam menjamin kesejahteraan karyawan.

5) Dinamika Pasar Tenaga Kerja

Kompetensi dalam pasar tenaga kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Semakin besar tingkat persaingan dalam mendapatkan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan juga harus menyesuaikan kompensasi agar tetap kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan bidang teknologi di Indonesia yang menghadapi kekurangan tenaga ahli sehingga kompensasi yang ada ditingkatkan untuk menarik talenta unggul.

6) Transparansi dan Komunikasi dalam Kompensasi

Kebijakan yang transparan dan komunikasi yang baik dengan karyawan menjadi hal yang penting untuk menghindari konflik dan ketidakpuasan yang akan terjadi. Dalam hal ini karyawan perlu memahami bagaimana cara kompensasi dihitung dan kebijakan apa yang harus berlaku. Transparansi kompensasi dalam hal ini adalah mengenai kebijakan gaji, tunjangan, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya. Dengan adanya transparansi ini maka karyawan akan merasa dianggap dan dihargai dalam bagian dari perusahaan.

7) Tantangan Pengelolaan Biaya dan Motivasi

Setiap perusahaan harus menemukan keseimbangan yang tepat dalam kebijakan kompensasi. Di satu sisi, kompensasi harus memadai untuk memotivasi karyawan agar mereka terdorong bekerja dengan lebih baik, produktif dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Namun, di sisi lain, perusahaan juga harus menjaga agar biaya kompensasi tetap sesuai dan efisien sehingga tidak membebani kondisi dan finansial keberlanjutan usaha.

8) Kompensasi Non-Finansial dan Program Kesejahteraan

Kompensasi tidak hanya berbentuk gaji atau tunjangan. Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi non-finansial memiliki peran penting untuk menciptakan kepuasan kerja, meningkatkan loyalitas, dan mendorong produktivitas karyawan. Bentuk kompensasi non-finansial ini berupa penghargaan atau pengakuan atas kinerja, kesempatan untuk mengembangkan karir melalui pelatihan dan promosi, jaminan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), hingga penyediaan layanan pendukung

kesehatan fisik atau mental. Walaupun tidak secara langsung, faktor-faktor ini terbukti bisa memberikan dampak positif terhadap semangat kerja karyawan.

9) Pengaruh Teknologi di Era Digital

Perkembangan teknologi yang semakin canggih dan perubahan pola kerja di era digital saat ini, manajemen kompensasi yang ada diperusahaan harus mampu beradaptasi agar tetap relevan dan efektif dalam memotivasi juga mempertahankan karyawan. Salah satu perubahan signifikan yang saat ini dihadapi adalah meningkatnya motivasi kerja jarak jauh (*remote work*) yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugasnya yang bisa dari lokasi manapun.

Kompensasi Langsung

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kinerja mereka, terutama dalam bentuk pembayaran finansial yang diterima secara langsung. Menurut Handoko (2014:155), kompensasi mencakup segala sesuatu yang diberikan kepada pekerja sebagai bentuk apresiasi terhadap hasil kerja mereka. Sementara itu, Hasibuan (2014:118) memperluas maknanya dengan menyatakan bahwa kompensasi meliputi seluruh bentuk imbalan, baik uang maupun barang langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai instrument motivasional dan pengakuan terhadap nilai kerja individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (1997:541), kompensasi langsung mencakup seluruh bentuk pembayaran yang diberikan secara langsung kepada karyawan, seperti gaji, upah, bonus, maupun komisi, sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Menurut Dessler (1998:89), "Kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi, dan bonus." Jadi bentuk dari kompensasi langsung ini seperti berupa gaji, insentif, bonus, upah, komisi, serta tunjangan uang yang diberikan langsung baik secara periodic ataupun pencapaian tertentu. Disebut "langsung" karena imbalan ini langsung diterima karyawan dalam bentuk uang tunai atau setara uang (misalnya gaji bulanan yang ditransfer ke rekening, bonus tahunan, atau insentif penjualan), sehingga dapat segera dimanfaatkan untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Kompensasi langsung menjadi bentuk penghargaan yang paling nyata dan paling penting bagi karyawan, karena pada dasarnya uang menjadi kebutuhan pokok untuk memenuhi berbagai aspek kehidupan seperti, sandang, pangan, pendidikan, papan, hiburan hingga kesehatan. Oleh karena itu kompensasi langsung sering dianggap menjadi faktor utama yang bisa menentukan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Ciri-ciri kompensasi langsung adalah sebagai berikut:

- a) Diberikan dalam bentuk uang
- b) Diterima secara periodik atau sesuai kondisi
Berkaitan langsung dengan pekerjaan atau kinerja
- c) Memiliki sifat terukur

Bentuk-Bentuk Kompensasi Langsung:

- a) Gaji Pokok

Gaji pokok adalah pendapatan bulanan tetap yang diterima oleh seorang karyawan sebagai kompensasi dasar atas pekerjaannya. Gaji pokok biasanya ditentukan oleh jabatan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, serta kebijakan perusahaan dan juga harus sesuai dengan Upah Minimum Regional

- (UMR/UMK/UMP) yang berlaku di daerah tersebut.
- b) Tunjangan
- Tunjangan adalah kompensasi tambahan di luar gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan. Tunjangan, yang terbagi menjadi dua kategori sebagai berikut:
- ❖ Tunjangan tetap adalah tunjangan bulanan yang tetap, seperti tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, dan tunjangan pensiun.
 - ❖ Tunjangan tidak tetap, yaitu tunjangan yang hanya diberikan sesuai dengan kondisi tertentu, seperti tunjangan makan atau uang makan harian, tunjangan transportasi, atau tunjangan kinerja.
- c) Upah Lembur
- Upah lembur adalah tambahan bayaran yang diberikan kepada karyawan ketika mereka bekerja melebihi jam kerja normal yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau peraturan ketenagakerjaan. Misalnya, jika jam kerja normal adalah 8 jam per hari, maka karyawan yang bekerja lebih dari itu berhak mendapatkan upah lembur sesuai dengan aturan.
- d) Bonus
- Bonus merupakan bentuk penghargaan tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang melebihi target atau hasil kerja yang melampaui standar yang telah ditetapkan. Pemberian bonus dapat dilakukan dalam berbagai periode, seperti tahunan, bulanan, triwulanan, atau setelah perusahaan mencapai tingkat keuntungan tertentu, sebagai insentif untuk mendorong motivasi dan produktivitas karyawan.
- e) Insentif
- Insentif adalah penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mendorong mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Jika karyawan berhasil memenuhi atau melebihi standar kerja yang telah ditentukan, insentif biasanya diberikan. Insentif dapat berupa uang atau barang.
- f) Komisi
- Komisi adalah kompensasi langsung yang biasanya diberikan kepada karyawan penjualan. Komisi dihitung dengan persentase tertentu dari jumlah transaksi atau penjualan yang berhasil dilakukan oleh karyawan.

Kompensasi tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk fasilitas, tunjangan, dan perlindungan kesejahteraan bukan berbentuk gaji atau upah langsung. Bentuk kompensasi ini biasanya disebut sebagai *benefit* atau *fringe benefit*, dan biasanya dibayarkan secara tunai setiap bulan, melainkan berupa layanan, program, atau jaminan tambahan. Kompensasi tidak langsung dapat dipahami sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan yang tidak secara langsung dikaitkan dengan kinerja individu, melainkan sebagai bagian dari kebijakan kesejahteraan yang mencerminkan kemampuan dan kebijakan finansial organisasi (Nawawi, 2011). Pandangan ini sejalan dengan Notoadmodjo (2009) yang menegaskan bahwa kompensasi tidak langsung tidak bergantung pada prestasi kerja, tetapi berfungsi sebagai pelengkap dari kompensasi utama berupa gaji atau upah. Dengan demikian, kompensasi tidak langsung bukan sekadar tambahan finansial, melainkan strategi perusahaan untuk menjaga loyalitas, motivasi, dan kesejahteraan karyawan melalui manfaat yang tidak bersifat langsung terhadap produktivitas, namun tetap berkontribusi terhadap hubungan jangka panjang

antara perusahaan dan tenaga kerjanya.

Dalam hal ini, kompensasi memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dan karyawan. Adanya kompensasi ini mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya, sehingga karyawan tidak hanya merasa dihargai secara finansial, tetapi juga dari aspek keamanan, kenyamanan, juga jaminan masa depan. Dengan adanya hal ini, perusahaan akan terus berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih efektif dan memperhatikan keseimbangan antara kehidupan karyawan dengan kehidupan perusahaan. Hal ini juga berdampak positif terhadap produktivitas, mengurangi turvoner dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi masyarakat.

Di Indonesia banyak perusahaan besar yang menyadari akan pentingnya kompensasi tidak langsung. Misalnya seperti, perusahaan BUMN yang memberikan fasilitas kesehatan tambahan dan dana pensiun, sedangkan perusahaan SWASTA juga menyediakan transportasi karyawan dan program untuk pengembangan karir, juga perusahaan multinasional yang juga rutin untuk menyelenggarakan program kesehatan dan rekreasi. Semua ini adalah wujud kepedulian perusahaan dalam membangun kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya juga meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan.

Ciri-Ciri Kompensasi Tidak Langsung:

- a. Bersifat sebagai pelengkap dari gaji pokok
- b. Memberi perlindungan dan rasa aman
- c. Tidak selalu diterima dalam setiap bulan
- d. Dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan
- e. Tidak berbentuk uang tunai langsung
- f. Bersifat wajib atau sukarela

Bentuk-bentuk kompensasi tidak langsung:

- a. Asuransi dan tunjangan kesehatan

Fasilitas ini bertujuan untuk melindungi karyawan dari risiko sakit yang bisa datang kapan saja. Biasanya perusahaan menanggung biaya rawat inap, rawat jalan, melahirkan hingga operasi. Bahkan banyak perusahaan yang memperluas tunjangan ini tidak hanya untuk karyawan, tetapi juga untuk anggota keluarga karyawan.

- b. Tunjangan hari tua atau pensiunan

Program ini ditujukan untuk penghargaan atas pengabdian panjang karyawan dalam perusahaannya. Manfaatnya memang tidak bisa dirasakan secara langsung tetapi bisa dirasakan setelah memasuki masa pensiun. Program ini biasanya berbentuk BPJS Ketenagakerjaan atau Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

- c. Fasilitas transportasi dan fasilitas perumahan

Fasilitas transportasi ini biasanya berupa bus antar jemput, kendaraan dinas, atau subsidi untuk transportasi bulanan. Kompensasi ini ditujukan untuk mengurangi beban biaya perjalanan, dan untuk memastikan agar karyawan dapat hadir tepat waktu.

- d. Fasilitas rekreasi dan kegiatan sosial

Fasilitas ini berperan besar untuk menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan. Maka dari itu tidak hanya kebutuhan dasar saja yang diperlukan untuk karyawannya. Kompensasi ini biasanya berupa tempat olahraga, ruang istirahat, gym, hingga kegiatan sosial lainnya.

e. Jaminan ketenagakerjaan

Setiap perusahaan di Indonesia memiliki kewajiban untuk mengikuti tatakan seluruh karyawannya dalam program jaminan sosial yang diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan. Program ini meliputi berbagai bentuk perlindungan, antara lain jaminan kematian, jaminan hari tua, jaminan kecelakaan kerja, serta jaminan pensiun, yang bertujuan untuk memberikan keamanan sosial dan kesejahteraan bagi tenaga kerja selama dan setelah masa kerjanya.

KESIMPULAN

Pengaturan terkait gaji, tunjangan, dan bentuk kompensasi lainnya di lembaga pendidikan Islam memiliki peran yang sangat penting, sebab di dalamnya terkandung upaya menyeimbangkan kebutuhan ekonomi dengan nilai moral dan religius. Prinsip keadilan ('*adl*), keseimbangan (*tawazun*), dan tanggung jawab (*mas'uliyah*) menjadi fondasi utama dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang layak dan sepadan. Dengan penerapan prinsip tersebut, lembaga pendidikan diharapkan mampu menarik tenaga pendidik yang berkualitas, mempertahankan loyalitas mereka, serta memberikan dorongan motivasi yang berdampak positif bagi kinerja. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan finansial semata, tetapi juga menjadi wujud nyata integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik manajemen pendidikan Islam.

Meski demikian, penerapan prinsip tersebut di lapangan tidaklah mudah. Banyak lembaga pendidikan Islam masih berhadapan dengan berbagai hambatan, terutama keterbatasan sumber dana serta regulasi pemerintah yang belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan khusus lembaga Islam. Kondisi ini kerap menimbulkan ketidakadilan dalam sistem penggajian dan pemberian tunjangan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan motivasi kerja pendidik serta berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan yang diberikan. Untuk itu, dibutuhkan strategi manajerial yang lebih terarah dan terintegrasi, yakni strategi yang tidak hanya memperhatikan aspek keadilan syariah, tetapi juga menjamin keberlanjutan finansial lembaga. Dengan demikian, keberlangsungan lembaga pendidikan Islam dapat tetap terjaga tanpa mengabaikan misi moral dan spiritual yang menjadi ciri khasnya.

REFERENSI

- A, N. S., Fauzi, A., Oktarina, L., A, F. A., Febrianti, B., & Asmarani, A. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN: GAJI, UPAH DAN TUNJANGAN (LITERATURE REVIEW AKUTANSI MANAJEMEN). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 463–473. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.978>
- Alhamidi, R. (n.d.). 10 Perusahaan di Jabar Tak Bayar Upah Sesuai Standar. *detikjabar*. Retrieved 1 September 2025, from <https://www.detik.com/jabar/berita/d-6599159/10-perusahaan-di-jabar-tak-bayar-upah-sesuai-standar>
- Astuti, V., & Hadiati, E. (2025). INTEGRASI NILAI SYARIAH DALAM SISTEM KOMPENSASI STRATEGI PENINGKATAN LOYALITAS PEGAWAI PENDIDIKAN ISLAM. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 297–305.
- Ayunda Salsabila & Hamdi Abdul Karim. (2025). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam di Era Digitalisasi dan Tantangan Ekonomi Modern. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 4(2), 36–48. <https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i2.3939>
- Dwicahyo, M. N., & Yuseran, M. (2025). Compensation and Teachers' Turnover Intention in Indonesian State Islamic High School: Evidence from Banjarmasin. *Management of*

- Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 187–200.
- Fauziah, S., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2016). PENGARUH KOMPENSASI LANGSUNG DAN KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(1), 178–187.
- Fauziyah, S., & Farisanu, I. K. (2022). KOMPENSASI LANGSUNG DAN KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 1(3), 176–187. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v1i3.502>
- Handayani, Y. S. (2016). Manajemen Kompensasi Karyawan di Ud. Mekar Jaya Mojokerto. *Agora*, 4(2), 197–202.
- Hardiansyah, A., & Kusuma, S. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Langsung, dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bintang Baru Sentosa. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 717–726. <https://doi.org/10.37481/jmeb.v4i2.795>
- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT BHUMYAMCA SEKAWAN JAKARTA SELATAN. *JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 2(11), 13–22.
- Nawangsih, N., Sopiah, S. A., & Hidayat, A. (2020). Manajemen Kompensasi Pendidik Pendidikan Anak Usia Dini: Studi di Kelompok Bermain Azzaqiatul Iman. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 36–45.
- Noviyanti, S. F., Amrullah, A. M. K., & Zikri, I. (2023). Kepusasan Kerja Tenaga Pendidik di Lembaga Pendidikan Islam. . . Ma, 2.
- PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG, KOMPENSASI FINANSIAL TIDAK LANGSUNG DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM MANADO | *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. (n.d.). Retrieved 2 September 2025, from <https://ejurnal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14748>
- Priyanti, O. H., & Yuniawan, A. (2015). Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Management*, 0(0), 424–433.
- Ratnasari, I., & Mahmud, A. (2020). Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi PT. Uniplastindo Interbuana Pandaan. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 2(2), 66. <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i2.53>
- Riski, W., Maulana, I., & Mujibno, M. (2023). KOMPENSASI DAN TUNJANGAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARIAH: UPAYA MENINGKATKAN KEADILAN. *AB-JOIEC: Al-Bahjah Journal of Islamic Economics*, 1(2), 68–77. <https://doi.org/10.61553/abjoiec.v1i2.35>
- Sifaunajah, A. (2015). INTEGRASI TEKNOLOGI FINGERPRINT DALAM SISTEM PENGGAJIAN. *Jurnal Surya Informatika*, 1(1), 61–67. <https://doi.org/10.48144/suryainformatika.v1i1.303>
- Sistem Kompensasi Pada Pt. Bondi Syad Mulia | PDF | Karier & Perkembangan | Pengelolaan Keuangan & Uang. (n.d.). Retrieved 1 September 2025, from <https://id.scribd.com/document/496456301/Sistem-Kompensasi-Pada-Pt-Bondi-Syad-Mulia>
- Subakti, M., Ariza, F., & Rofik, D. A. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI KARYAWAN BANK. *Dar El-Falah*, 1(1). <https://jurnal.stiedarulfalahmojokerto.ac.id/index.php/dar-el-falah/article/view/29>

- Triana Rosalina Noor & Izzatul Islamiya. (2023). Analisis Faktor Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *EDUSIANA Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 10(2), 124–138. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v10i2.437>
- View of GAMBARAN SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UPT PUSKESMAS MEDAN SUNGGAL.* (n.d.). Retrieved 1 September 2025, from <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jkt/article/view/23091/18012>
- View of Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Tanah Mas Banyuasin.* (n.d.). Retrieved 2 September 2025, from <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonometrika/article/view/5099/4502>
- View of Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mitra Petra Sejahtera Palembang.* (n.d.). Retrieved 2 September 2025, from <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/manivestasi/article/view/7379/7242>
- Wulansari, P., Damanik, A. H., & Prasetyo, A. P. (2014). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PLN KANTOR DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(2), 163–170. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i2.360>
- Yap, F. J. (2025). Pengaruh Motivasi dan Gaji Terhadap Loyalitas Karyawan "Studi Kasus: PT. Nusantara". *JOURNAL ECONOMICS AND STRATEGY*, 6(1), 33–43. <https://doi.org/10.36490/jes.v6i1.1721>
- Yudiarto, M. S. P., & Karo, D. K. (n.d.). *THE IMPACT OF SALARY ON THE WORK MOTIVATION OF CHRISTIAN RELIGION TEACHERS AND THE FACTORS THAT AFFECT IT.*
- YUNTINA, L. (2025). *PENINGKATAN KINERJA TUGAS DOSEN DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASI DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA* [PhD Thesis, UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA]. <http://repository.unj.ac.id/id/eprint/53930>
- Zain, R., & Yuliana, A. T. R. D. (2017). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 107–126.
- Zaman, B. B., & Rosyadi, I. (2024). Implementation Of Maqashid Sharia in Employee Wages in Islamic Education Institutions. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 7(1), 1–17.
- Zd, M., & Susanti, S. (2023). Pengaruh Gaji dan Tunjangan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Aceh Barat. *Journal of Management Science and Business Review*, 1(4), 81–95.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA