PRAKTIK PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS ISLAM PADA PERUSAHAAN

(STUDI PADA PT TOHA PUTRA SEMARANG)

LARASATI OKTINA

DRS. FUAD MAS'UD MIR.

ABSTRACT

Management as a science and technology contributed greatly to the success of a company. As a science and technology, development through the management out of borders of countries in accordance with the local culture.

Indonesia is a one country that uses the principles of management in corporate management as well as the largest Muslim country in the world. A muslim is obliged to way apply the teaching of Islam in every joint of his life, including in business activities (management) is executed. Company management includes managing the human resource that can be integrated with the teaching of Islam that originated from the Al Quran and Al Hadist.

Islamic based management is a new science. It is therefore a few companies that implement it anyway. The application of Islamic management is only done by companies whose owners are a Muslim and a Muslim requires all employees. One of the companies that implement Islamic based management is PT Toha Putra . PT Toha Putra is engaged in publisingand printing the Quran requires each worker to follow established rules of the Islamic way.

Application of Islamic based management of PT Toha Putra include recruitment, selection, employment contracts, performance appraisal, training and development and compensation. Where all aspect related management to tha commands and prohibitions of Allah SWT.

Apart from the advantages and disadvantages in its application, the Islamic based management brings new colors in the Indonesian economy. Islamic based management is considered more appropriate to the personality and characteristics of the Indonesian nation.

Key word: *Management, Management Islam, Management based Islam, Syariah, Islam*

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pengelolaan suatu organisasi maupun perusahaan. Penerapan manajemen pada perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumberdaya-sumberdaya perusahaan/organisasi sehingga mencapai hasil yang maksimal. Manajemen dibagi menjadi empat fungsi meliputi, perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi dan pengendalian atau yang lebih dikenal sebagai POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controling*). Fungsi-fungsi tersebut terbukti memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan dunia industri. Saat ini ilmu manajemen telah berkembang jauh dan diterapkan serta dipelajari hampir disemua perusahaan/organisasi mulai dari swasta, pemerintah, lembaga sosial maupun lembaga pendidikan.

Fuad Mas'ud (2008) menyatakan manajemen baik sebagai ilmu sains maupun praktik merupakan salah satu faktor utama pendorong perkembangan industri-industri besar sejak revolusi industri abad ke-17. Berkat perkembangan sains manajemen, pengelolaan (manajemen) sumber daya yang dimiliki oleh manusia dapat dilakukan dengan lebih baik. Disamping itu, kerjasama antar industri besar dan perguruan tinggi besar telah mendorong kemajuan sain manajemen dengan cepat. Oleh karena itu, pentingnya manajemen bagi kemajuan organisasi kecil maupun besar, maka tidak mengherankan semakin banyak orang mempelajari manajemen.

Istilah manajemen yang pertama kali diperkenalkan oleh Taylor (1911, dalam Husaini, 2009) telah menyebar di berbagai belahan dunia tanpa mengenal batasan negara. Metode manajeman klasik oleh Taylor banyak diterapkan dalam berbagai kegiatan organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Studi gerak dan waktu, prinsip efisiensi, seleksi pekerja secara ilmiah, perlunya pendidikan dan pelatihan ternyata meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam perkembangannya, walaupun manajemen ditemukan oleh dunia Barat, tetapi seiring dengan menyebarnya dunia industri, manajemen dikenal dan diterapkan oleh hampir seluruh perusahaan/organisasi di seluruh dunia. Sebagai ilmu, manajemen bukanlah sesuatu yang bebas nilai. Manajemen sebagai produk peradaban manusia bukanlah sain yang bebas nilai (*value free science*). Manajemen yang dikembangkan oleh para ahli dari Barat seperti Amerika Serikat, sudah tentu dilandasi oleh pandangan dunia Barat, dan mengandung nilai-nilai yang diyakini dan dianut oleh para ahli yang mengembangkannya. Sebagai contoh, didalam peradaban Barat , Eropa, dan Amerika, sain dipisahkan dari agama. Hal ini merupakan warisan pertentangan antara kekristenan yang dilembagakan dengan ilmu

pengetahuan berdasarkan pada rasionalitas yang berkembang sejak saat masa pencerahan (Fuad Mas'ud, 2008).

Penyebaran konsep-konsep manajemen di berbagai negara dipengaruhi oleh budaya yang berkembang di masing-masing negara yang disebut sebagai budaya nasional (*National Culture*). Budaya nasional memberikan bentuk dan pengaruh terhadap semua proses-proses yang berkembang di dalamnya, tak terkecuali dalam manajemen. Budaya nasional merupakan sekumpulan nilai, sikap dan perilaku, termasuk didalamnya yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Budaya nasional terbawa dalam dunia kerja, sebagai bagian dari kumpulan budaya pekerja. Pekerjaan berhubungan dengan nilai dan sikap, seperti jarak kekuasaan, toleransi untuk perbedaan, kejujuran, mencapai tujuan kelompok atau individu, etika dalam bekerja, dan semangat *enterpreuner* telah diperdebatkan untuk menjadi identitas budaya nasional (Hofstede, 1980; Tayeb, 1988; Wiener, 1981 dalam Tayeb, 1997).

Lebih dari itu, masyarakat dalam jumlah besar memiliki harapan yang pasti dari organisasi dan menggunakan pengaruhnya terhadap organisasi, melalui berbagai bidang formal maupun nonformal. Institusi politik, sosial dan ekonomi, seperti struktur ekonomi, serikat perdagangan, sistem pendidikan, dan tekanan kelompok, semuanya dapat digunakan sebagai pengaruh dalam organisasi (Hofstede, 1980; Tayeb,1996).

Agama merupakan salah satu hal yang memberikan pengaruh yang besar terhadap perkembangan masyarakat terutama dalam hal budaya dan nilai-nilai sosial didalamnya (*sosial values*).

Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*) merupakan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan dan sebagainya). Hal ini memberikan warna terhadap budaya nasional suatu bangsa, yang pada akhirnya memasuki aspek-aspek sosial dalam masyarakat. Masyarakat Indonesia dikenal sebagai masyarakat yang beragam, ditinjau dari segi adat sampai segi agama.

Agama Islam merupakan agama mayoritas yang dipeluk oleh penduduk Indonesia. Sebagai agama, Islam memberikan warna kepada setiap aspek kehidupan pemeluknya. Dimulai dari segi ibadah, politik, sosial dan ekonomi walaupun Indonesia tidak menggunakan agama sebagai dasar negara. Konsep-konsep ajaran agama ini dijalankan secara individual oleh pemeluknya. Masyarakat Muslim percaya apabila keselamatan dan keberuntungan akan dicapai ketika kaum Muslim mengamalkan dan menerapkan ajaran agama dalam kehidupan. Al Quran menegaskan kepada setiap Muslim untuk senantiasa terikat dengan aturan-aturan Allah SWT dalam setiap aspek kehidupan yang dijalankannya. Termasuk dalam hal konsep

manajemen, penelitian ini akan menginvestigasi seberapa besar pengaruh peran agama Islam dalam penerapan konsep manajemen pada organisasi/perusahaan. Konsep manajemen difokuskan pada manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pengelolaan suatu organisasi maupun perusahan. Seperti yang dikutip dalam jurnal *Islamic revival in HRM practice*, Junaidah Hasyim (2009) menyebutkan bahwa "*Human resource management (HRM) is a vital function performed in organizations that facilitates the most effective use of people to achieve organizational and individual goals"*. Manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai salah satu kunci utama dalam pencapaian tujuan, baik individu maupun organisasi. Penerapan fungsi manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia bertujuan sebagai pengefektifan manusia-manusia yang ada untuk melakukan suatu aktivitas tertentu yang mengarah pada tujuan utama yaitu keuntungan yang maksimal.

Dalam sebuah negara Muslim utamanya, Islam, melalui budaya nasional mempengaruhi organisasi. MSDM merupakan aspek yang signifikan pada organisasi yang sebagian besar seperti subjek dalam pengaruh budaya. Hal ini menunjuk pada MSDM dalam negara dimana Islam bermain dalam aturan dominan, merefleksikan nilai Islam oleh masyarakatnya.

Penelitian ini diarahkan kepada sejauh mana peran agama (Islam) mempengaruhi aspek-aspek manajemen sumberdaya manusia (MSDM) pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, meliputi rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi.

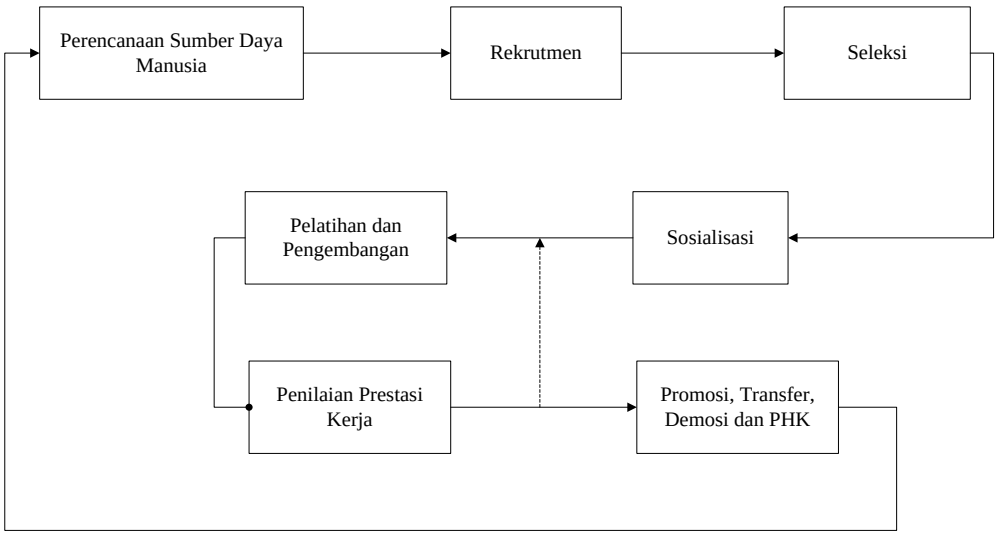
TELAAH TEORI

Teori Manajemen

Menurut Fathoni (2006), kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di negara maju maupun negara berkembang sangat ditentukan oleh perkembangan manajemen sumberdaya manusia (MSDM), sering disebut *Human Resource Management* yang merupakan faktor dominan di segala bidang. Manajemen, proses kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian manajemen dapat disebut pembinaan, pengendalian pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dimaksudkan dengan manajemen sumberdaya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Seperti ditulis oleh Michael Amstrong, manajemen sumberdaya manusia dari hasil kerja Peter Drucker dan Douglas McGregor di tahun 1950-an. Sebagaimana dikemukakan oleh Drucker, merintis jalan kearah falsafah manajemen sumberdaya manusia harus dimasukkan sebagai sasaran dan rencana stategis dari perusahaan.

Proses Manajemen SDM menurut James A.F Stoner (1996):



1. Perencanaan sumber daya manusia didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai.
2. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi termasuk mengunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, penggajian keterampilan, dan mencocokan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menjaring calon karyawan bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon.
4. Sosialisasi (orientasi) didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi.
5. Pelatihan dan pengembangan keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi.

Budaya Nasional

Budaya nasional berpengaruh besar pada bagaimana manajer, karyawan dan pelanggan membuat keputusan, berkomunikasi dan menafsirkan peran mereka. Dengan kata lain, orang-orang dengan latar budaya yang berbeda akan memiliki persepsi dan sikap, dan

mungkin juga perilaku berbeda yang terhadap pekerjaan mereka, peran mereka dalam organisasi (Fuad Mas'ud, 2010).

Berbagai studi pada tahun 1980-an di bidang manajemen menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh besar terhadap semua aspek manajemen organisasi. Budaya nasional pulalah yang menyebabkan perbedaan praktik manajemen pada masing-masing negara. Hofstede (dalam Fuad Mas'ud, 2010) menunjukkan bahwa di negara-negara dimana dimensi budaya tersebut berbeda-beda maka perilaku orang-orang dalam masyarakat dan organisasi tersebut berbeda, sedangkan di negara yang relatif sedikit perbedaan pada dimensi budaya tersebut, maka akan cenderung ada kemiripan perilakunya.

Budaya nasional dan budaya organisasi adalah dimana rasa nasionalitas yang memberikan pengaruh yang berbeda terhadap nilai kerja, kepercayaan dan orientasi organisasi melewati negara yang berbeda (Hofstede dalam Bashkaran, 2007). Berbagai diskusi menganggap budaya pada aspek bisnis dan bagaimana budaya mempengaruhi perilaku pada aspek bisnis dapat sering kali dapat menjadi kompleks dan diperdebatkan.

Beberapa penelitian (Hofstede, 2001; Hall, 1990; Harris and Moran, 1996; Rosseau, 1990 dalam Bashkaran, 2007) cenderung untuk menggunakan bentuk budaya sebagai pertukaran nasionalitas, hal ini mengimplementasikan negara terdiri dari populasi dengan sebuah sejarah dan pengalaman yang berbeda, kemudian menjadi sebuah budaya yang homogen.

Budaya terbentuk setidaknya oleh tiga aspek yang meliputi:

a. Aspek fisik (*artefak*)

   Segala hal yang dapat diungkapkan oleh panca indera. Contoh: makanan, pakaian, alat rumah tangga, alat-alat kerja, bangunan, simbol-simbol fisik, logo gambar dsb.

b. Aspek perilaku (*behavior*)

   Aspek yang lebih sukar untuk dipahami, sebagai contoh perilaku komunikasi, menangani konflik, mengambil keputusan, merawat dan memelihara anak. Kegiatan-kegiatan tertentu yang dilakukan secara rutin, atau ritual yang dilakukan sekelompok orang .

c. Aspek nilai dan keyakinan

   Aspek nilai dan keyakinan merupakan aspek yang paling tersembunyi sehingga paling sukar dipahami. Aspek nilai tidak tampak kecuali bila dilakukan observasi dan riset dengan mendalam (Fuad Mas'ud, 2010).

Budaya suatu bangsa dibentuk oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut:

a. Kondisi alam (geografis)

   Keadaan alam seperti dataran tinggi, dataran rendah, pegunungan, padang pasir, kepulauan, dan iklim (cuaca), dua musim atau empat musim, daerah tropis atau daerah kutup suatu masyarakat (bangsa) mempengaruhi bagaimana bangsa tersebut hidup dan menyesuaikan diri dengan alam sekitarnya.

b. Bahasa

   Bahasa merupakan salah satu aspek penting pembentuk budaya masyarakat (bangsa).

c. Pandangan dunia, agama (sistem keyakinan)

   Pandangan dunia, agama (sistem keyakinan) merupakan salah satu faktor terpenting pembentuk budaya masyarakat.

d. Institusi sosial

   Institusi sosial dalam masyarakat tertentu dibentuk dan berkembang berdasarkan banyak faktor antara lain bersumber dari nilai-nilai agama.

e. Sejarah

   Sejarah suatu bangsa sangat berpengaruh terhadap budaya bangsa tersebut. Sejarah masa lalu akan senantiasa memberi arah dan mengilhami masyarakat dalam menghadapi masa kini dan masa depan (Fuad Mas'ud, 2010).

Percampuran antara agama, sejarah dan pengalaman pada suatu negara membentuk suatu sistem nilai yang berbeda antara negara satu dengan negara yang lain. Indonesia, sebagai negara Muslim terbesar dengan letaknya di belahan Timur menjadikan sistem nilai di Indonesia lebih unik, sistem nilai Indonesia tersebut meliputi:

1. *Collectivism*
2. *High Context*
3. *Personal* –(perasaan, feeling)
4. *Cooperation*
5. *Relationship*
6. *Trust*
7. *Caring, reciprocity* (timbal balik)
8. Rukun, harmonis

Nilai-nilai sosial budaya menentukan yang lebih baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang,

baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya. (Fathoni, 2006).

Aspek budaya merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan pola perilaku manusia dalam masyarakat maupun organisasi. Budaya masyarakat (bangsa) merupakan penyaring (*filter*) atau berperan "memperkuat atau memperlemah" nilai-nilai yang diterima oleh masyarakat tertentu. Maksudnya, bila nilai-nilai atau ideologi dari luar dianggap sesuai dengan nilai-nilai budaya yang dianut maka nilai-nilai atau ideologi tersebut dapat dengan mudah diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan bila ideologi tidak cocok dengan nilai-nilai budaya yang dianut, maka ideologi tersebut sukar untuk dipraktikan dalam kehidupan sehari-hari (Fuad Mas'ud, 2010).

Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Agama (Syariah)

Religions are generally considered as specific sistems of believe, worship, and conduct. However, Islam signifies religion as a sosial order and way of life which aims at producing a unique personality and a distinct culture for society (Metle, dalam Junaidah Hasyim,2009). Agama merupakan pertimbangan umum sebagai sistem yang spesifik tentang kepercayaan, ibadah, dan tingkah laku. Bagaimanapun juga, agama Islam yang signifikan sebagai tugas sosial dan jalan kehidupan yang bertujuan menghasilkan personaliti yang unik dan sebuah kebudayaan yang berbeda untuk masyarakat.

Agama sebagai *way of life* memberikan tuntunan kepada pemeluknya agar selalu hidup di jalan agama. Islam, tidak hanya memberikan tuntunan dalam hal ibadah, tetapi juga dalam semua aspek kehidupan manusia. Seluruh aspek kehidupan manusia dimulai dari ibadah, sosial, budaya, politik dan ekonomi semua diatur oleh tuntunan-Nya. Dalam hal ekonomi, Islam memiliki konsep yang berbeda dengan konsep ekonomi lainnya (sosialis dan kapitalis).

Ajaran agama (spiritualitas) harus diaplikasikan dalam setiap aspek kehidupan. Menurut Fathoni(2006) aspek spiritual dari kehidupan manusia merupakan kehidupan yang sangat kompleks dalam memenuhi kebutuhan yang bersumber dari dimensi transedental dalam hubungan manusia dengan Tuhan. Ekstensi dan kualitas kehidupan manusia pada hakikatnya terletak pada kesatuan terintegrasinya secara fungsional sebagai sebuah sistem. Sebagai sebuah sistem dalam kehidupan manusia setiap aspek saling mempengaruhi dalam perubahan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Adapun istilah ekonomi Islam berasal dari dua kata ekonomi (terjemahan *economics*, *economic* dan *economy*) dan Islam (terjemahan *Islamic*). Islam adalah kata bahasa Arab yang

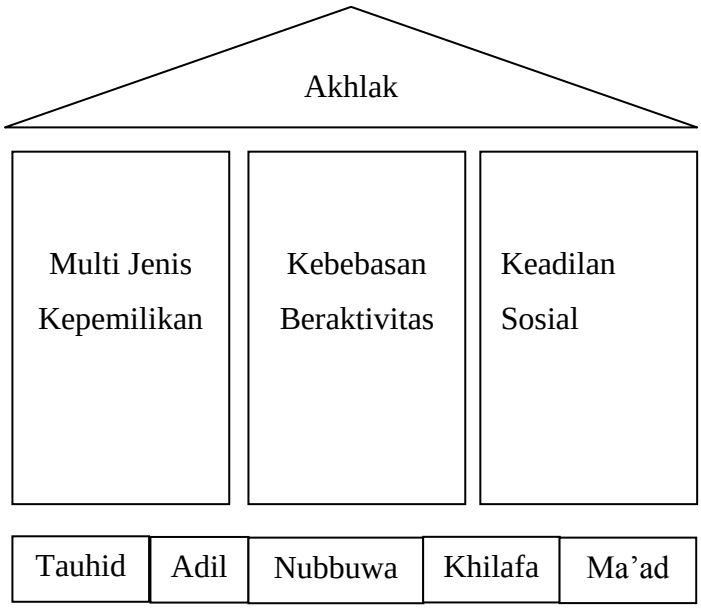
terambil dari kata *salima* yang berarti selamat, damai, tunduk, pasrah, dan berserah diri. Objek penyerahan diri ini adalah Pencipta seluruh alam semesta, yakni Allah SWT, sebagaimana tercantum dalam Al Quran surat Ali Imron, yang artinya kurang lebih sebagai berikut: *"Sesungguhnya agama (yang diridhai) disisi Allah adalah Islam…"* .

Keseluruhan ajaran Islam pada dasarnya bersumber dari Al Quran dan Hadist An Nabawi. Al Quran adalah petunjuk-petunjuk dari Tuhan yang diwahyukan secara literal kepada Nabi Muhammad saw. Di samping itu Al Quran menyatakan dirinya sebagai petunjuk yang lengkap bagi kehidupan manusia. Kehidupan Nabi sebagai satu-satunya tafsiran yang otentik paling dekat dengan isi Al Quran, sesungguhnya mempunyai aplikasi praktis pada keseluruhan bidang kehidupan manusia; tidak hanya berguna sebagai pentunjuk ritual, persoalan metafisik dan pembinaan ketakwaan personal, tetapi juga pada semua aspek kehidupan termasuk bidang ekonomi.

Sistem Etika Islam

Menurut Issa Rafiq Beekun (dalam Muhammad, 2004), etika dapat didefinisikan sebagai seperangkat prinsip moral yang membedakan yang baik dari yang buruk. Etika adalah bidang ilmu yang bersifat normatif karena ia berperan menentukan apa yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang individu. Etika bisnis, kadangkala merujuk pada etika manajemen atau etika organisasi, yang secara sederhana membatasi kerangka acuannya kepada konsepsi sebuah organisasi. Dalam Islam, istilah yang paling dekat berhubungan dengan istilah etika di dalam Al Quran adalah *khuluq*. Al Quran juga mempergunakan sejumlah istilah lain untuk menggambarkan konsep tentang kebaikan; *khayr* (kebaikan), *birr* (kebenaran), *qist* (persamaan), *'adl* (kesetaraan dan keadilan), *haqq* (kebenaran dan keadilan), *ma'ruf* (mnegatahui dan menyetujui), dan *taqwa* (ketakwaan). Tidakan yang terpuji disebut sebagai *sholihat* dan tindakan yang tercela disebut sebagi *sayyi'at*.

Rancang Bangun Ekonomi Islam



Rekrutmen

Dalam Islam, proses rekrutmen seharusnya dilakukan secara terbuka dan jujur, jauh dari aspek-aspek korupsi, kolusi, dan nepotisme yang saat ini sedang marak terjadi. Islam menganjurkan bahwa pelamar yang akan mengisi rekrutmen adalah orang yang sholeh dan layak (sesuai dengan yang diharapkan). Ahmad (dalam Junaidah Hasyim, 2009) menguraikan bahwa manajer seharusnya menampilkan pelamar yang religius, seperti sholat, zakat, dan pilar-pilar Islam lainnya. Semua proses rekrutmen dilakukan secara adil dan terbuka kepada semua pelamar. Seorang pekerja Muslim diharapakan memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam melakukan pekerjaannya, dan senantiasa taat kepada Allah dan perintahNya. Hal ini tercantum dalam Al Quran surat An Nisa:

" Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaknya kamu menetapkan dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-sebaiknya yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat. Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan Taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) diantara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (Sunnanhnya) jika kamu beriman kepada Allah dan Hari Kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."(TQS An Nisa :58-59).

Seleksi

Menurut Ali (dalam Junaidah Hasyim, 2009) seleksi merupakan salah satu tugas yang sulit dalam organisasi. Proses seleksi ini dipenuhi dengan aspek KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) ang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam penerimaan karyawan. Al Quran menegaskan dalam surat Al Qasas ayat 26:

"Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata,"Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya."

Hal ini sangat penting bagi manajer Muslim untuk memahami tuntunan Al Quran dalam Al Quran yang dapat mencegah penerimaan yang tidak jelas dan tindakan yang tidak professional dari nepotisme dan untuk mencegah diskriminasi di tempat kerja (Ali dalam Junaidah Hasyim, 2009).

Pada kebanyakan negara Muslim, proses seleksi masih kental dengan praktik KKN dikarenakan tingginya tingkat kekeluargaan sehingga menguatkan jaringan persahabatan maupun kekeluargaan.

Dalam Islam, proses seleksi pekerja dilakukan dengan beberapa prinsip:

1. Keadilan
2. Berdasarkan kompetensinya
3. Kejujuran
4. Islam melarang penugsan diluar kemampuan individu pekerja.

Kontrak Kerja

Islam memperbolehkan seseorang untuk mengontrak tenaga para pekerja atau buruh yang bekerja untuk dirinya. Allah SWT berfirman:

"Apakah mereka membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kamilah yang menentukan di antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia serta meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka memperkerjakan sebagian yang lain (TQS az-Zukhruf [43]:32)."

Ibnu Shihab bertutur: Aku pernah diberitahu oleh Urwah bin Zubair bahwa Aisyah-Ummul Mukminin ra.pernah berkata:

"Rasulullah swa. Dan Abu Bakar pernah mengkontrak jasa seseorang dari Bani Dail sebagai penunjuk jalan. Orang tersebut beragama seperti agama kafir Quraisy. Beliau kemudian memberikan kedua kendaraannya kepada orang tersebut. Beliau lalu mengambil janji dari kedua orang tersebut (agar berada) di Gua Tsur setelah tiga malam dengan membawa kedua kendaraan Beliau pada waktu subuh pada hari yang ketiga (HR al Bukhari)."

Ijarah pada dasarnya adalah upaya seseorang majikan (*musta'jir*) mengambil manfaat (jasa) dari seorang pekerja (*ajir*) dan upaya seseorang pekerja untuk mengambil harta (upah) dari majikannya. Artinya, *ijarah* adalah *akad* (transaksi) jasa dengan adanya suatu kompensasi.(an Nabhani, 2009)

Taqiyuddin an Nabahani dalam Ekonomi Islam (2009) menyebutkan bahwa pada saat seorang pekerja melakukan pekerjaannya, pekerja tersebut terikat dalam beberapa hal meliputi:

a. Ketentuan kerja
b. Jenis pekerjaan
c. Waktu kerja

d. Gaji/Upah kerja
e. Tenaga yang dicurahkan saat bekerja

Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dan sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.(Simamora, 2009)

Islam mengenal pahala dan siksa pada kehidupan dan hari akhir. Berita gembira dan peringatan dari Allah kepada manusia disampaikan dalam kitabNya surat Al Kahf ayat 87-88: *"Dia (Zulkarnain) berkata: "Barang siapa berbuat zalim, kami akan menghukumnya, lalu dia akan dikembalikan kepada Tuhannya, kemudian Tuhannya mengazabnya dengan azab yang sangat keras. Adapun orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, maka dia mendapat (pahala) yang terbaik sebagai balasan, dan kami sampaikan kepadanya perintah kami yang mudah-mudah."*(TQS Al Kahf : 87-88)

Menurut Ahmad (dalam Junaidah Hasyim, 2009), seorang Muslim yang baik akan senantiasa menjaga dirinya untuk tetap berjalan dalam aturan Allah. Seorang Muslim mempercayai bahwa apa yang telah dilakukan di dunia ini akan diperlihatkan pada Hari Pembalasan kelak, dan akan diperhitungkan di hadapan Penciptanya.

Peringatan tentang hari akhir ini akan selalu mengingatkan manusia untuk selalu bersikap hati-hati dalam bertingkah laku di dunia ini. Menurut Ali (dalam Junaidah Hasyim,2009) penilaian kinerja berdasarkan aturan Al Quran, dikelompokkan menjadi tiga kategori: rencana kontraktual, tanggung jawab pribadi dan kontrol, dan penilaian pekerjaan oleh Yang Maha Kuat.

Ali bin Abi Tholib menulis:

" Awasi perilaku pekerjamu dan gunakan mereka hanya setelah masa percobaan. Awasi kinerja mereka dan gunakan untuk tujuan orang yang kamu ketahui kebenarannya dan loyalitas. Awasilah dengan bijaksana pekerjaan mereka akan mengukur kejujuran dan perilaku yang baik untuk pekerjaannya."

Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan Al Quran, kualifikasi dasar dari seseorang telah diperlihatkan oleh Allah di bumi ini adalah pengetahuan. Allah bersabda dalam surat Al Baqarah ayat 30:

“ Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, “Aku hendak manjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata: “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedang kami bertasbih memuji-Mu dan mensucikan namaMu?” Dia berfirman,”Sungguh, aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Ali (dalam Junaidah Hasyim, 2009) mengatakan bahwa sebagian besar program training di dunia Muslim sangat berat untuk dijalankan dengan teknik dan metode Barat, dengan tanpa usaha yang memadai untuk menguraikan budaya kepantasan relatif mereka dan menekankan pada teori penggunaan yang mahal. Penambahan untuk hal ini, kecenderungan birokrasi menyebabkan kurangnya pada orang terkemuka dalam hal inovasi manajemen di Negara Muslim.

Kompensasi

Junaidah Hasyim dalam *Islamic revival in HRM practice* (2009) mengemukakan bahwa Islam menekankan bahwa pekerja diberikan gaji yang cukup dan yang rasional untuk pekerjaan mereka, dalam sudut pandang kualitas dan kuantitas pekerjaan, berdasarkan kebutuhan dan permintaan, dan kondisi ekonomi di masyarakat. Islam dengan tegas melarang kekerasan dan paksaan terhadap pekerja. Disamping itu, kompensasi merupakan hak dari pekerja untuk pekerjaan mereka tanpa pengurangan. Rasulullah bersabda:

“Allah berfirman bahwa Aku akan menjadi penuntut, pada hari Pengadilan terjadi terhadap seseorang yang mengikat pekerja pada pekerjaan dan melakukan pekerjaan itu untuknya tetapi tidak diberikan upah itu kepadanya.”(Shahih Bukhari)

Pada saat yang sama, Islam mencela perbudakan dan memberikan pengakuan pasti atas kemuliaan dari bekerja dan pekerjaan. Diceritakan Al Miqdam, Rasulullah bersabda:

“Seseorang tidak pernah memakan makanan yang paling baik dibandingkan ketika seseorang memperolehnya dengan mempekerjakan satu tangan dengan tangan yang lain.” (Shahih Bukhari)

Ali (dalam Junaidah Hasyim, 2009) berpendapat bahwa perusahaan Muslim pada beberapa tahun terbaru ini menggunakan kompensasi yang sama dengan di Negara Barat, dan hal ini dipengaruhi oleh masalah saham dimana sistem konpensasi yang dihargai dalam beberapa tahun ini di Negara Muslim. Pada tahun terbaru ini di Negara Muslim, kompensasi didasarkan pada lima pondasi.

1. Pekerjaan adalah sebuah kontrak, hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak antara pemilik dan pekerja. Al Quran tidak hanya

menginstruksikan pemeluknya agar memenuhi kondisi tersebut, tetapi juga untuk mencegah usaha-usaha yang melenceng dari kontrak. Surat Al A'raf ayat 8:

"Timbangan pada hari itu (menjadi ukuran) kebenaran. Maka barang siapa berat timbangan (kebaikan)nya, mereka itulah orang-orang yang beruntung".(TQS Al A'raf :8)

2. Kompensasi dibedakan berdasarkan keahlian dan situasi. Ahmad (dalam Junaidah Hasyim, 2009) mengatakan bahwa AL Quran mengakui bermacam-macam perbedaan antara pekerja berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Al Mubarak (dalam Junaidah Hasyim, 2009) mengungkapkan beberapa pekerja membutuhkan keahlian yang spesifik, dimana beberapa dapat dikerjakan secara manual. Hasil kerja dan upah setiap pekerja sangat beragam. Hal ini memberikan cukup bukti bahwa gaji untuk semua pekerja tidak dapat disamakan dalam semua kasus.
3. Kompensasi harus diperjelas diawal, dan upah harus segera diberikan ketika pekerjaan tersebut selesai. Rasulullah bersabda:

   "*Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan Hari Akhir, sebaiknya tidak mempekerjakan pekerja sampai dia mengetahui berapa yang akan diterima."* (Abi Zar).

   Kompensasi dapat berupa uang tunai maupun dalam bentuk kebaikan yang lain.
4. Upah dan kompensasi dapat berkurang atau bertambah sesuai dengan keadaan yang ada. Ahmad (dalam Junaidah Hasyim, 2009) menambahkan bahwa Islam melarang berbagai penyalahgunaan atau pemakaian barang pemilik dengan tidak tepat oleh pekerja yang sepakat tentang upah. Segala bentuk ketidaktepatan upah baik banyak maupun sedikit untuk ketidakjujuran, keduanya sangat dilarang oleh Islam. Al Marsanti (dalam Junaidah Hasyim, 2009) menyatakan bahwa segala bentuk pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, maka harus dijaga.
5. Upah dan kompensasi harus cukup untuk menyediakan kebutuhan hidup. Beekun (dalam Junaidah Hasyim, 2009) menyatakan bahwa jika gaji yang diberikan terlalu rendah, individu akan merasa tidak termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih.

Hal serupa disebutkan oleh Fauroni (2002) yaitu Ibnu Taymiyah menyatakan bahwa seorang majikan memiliki kewajiban untuk membayar upah yang adil kepada para pekerjanya. Sejumlah majikan mungkin mengambil keuntungan dari pekerjanya dan membayar rendah kepada mereka karena tuntutan kebutuhan untuk mendapatkan penghasilan. Islam menentang praktik eksploitasi semacam ini. Jika tingkat upah terlalu rendah, para pekerja mungkin tidak termotivasi untuk berusaha secara maksimal. Sama

halnya, jika ingkat upah terlalu tinggi, sang majikan mungkin tidak mendapatkan keuntungan dan tidak menjalankan perusahaannya. Dalam organisasi Islam, upah harus direncanakan dengan cara yang adil baik bagi pekerja maupun majikan. Pada Hari Pembalasan, Rasulullah SAW akan menjadi saksi terhadap "orang yang memperkerjakan buruh dan mendapatkan pekerjaannya yang diselesaikan olehnya namun tidak memberikan upah padanya". Penekanan terhadap masalah keadilan upah telah menjadi bagian sejarah Islam selama berabad-abad. Selama masa pemerintahan empat Khalifah hingga masa kebangkitan kolonialisme Barat, lembaga *hisbah* telah dikembangkan untuk melindungi aturan-aturan yang benar dan melawan praktik-praktik ketidakjujuran. *Hisbah* berada dibawah tuntunan *muhtasib* yang bertanggungjawab "memelihara moralitas publik dan etika ekonomi". Salah satu tugas *muhtasib* seringkali mengajukan konsep *ujrat al mithl* (upah yang diterima pekerja lain dalam bidang yang sama) sebagai standar yang adil. Ini adalah sebuah contoh lain prinsip keadilan atau kesetaraan di dunia kerja.

Berdasarkan literatur diatas, praktik Manajeman suberdaya manusia berbasis Agama (Syariah/Islami) terlihat sama dengan manajemen sumberdaya manusia Barat. Bagimanapun juga terdapat perbedaan yang jelas. Segala syarat dalam praktik MSDM Islami berdasarkan pada Al Quran dan sabda Rasulullah Muhammad saw. Dan akan menjadi suatu dosa untuk kaum Muslimin jika tidak mengamalkannya. Baik manajer maupun pekerja/kayawan harus bertanggungjawab, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada atasan tetapi terlebih lagi kepada Allah Yang Maha Kuasa.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Untuk mengetahui sejauh ajaran-ajaran dan konsep agama mempengaruhi kehidupan kaum Muslim terutama dalam kehidupan ekonomi khususnya pada aspek manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia yang akan diteliti meliputi rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penilaian pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi yang harus ditemukan sesuai dengan bulir-bulir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kualitatif.

Nasution (dalam Sugiono, 2009), penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah pekerja dan pemilik/manajer sebagai fokus utama.

Menurut Bungin (2007) mengungkapkan bahwa penelitian diarahkan oleh produk berpikir induktif untuk menemukan jawaban logis terhadap apa yang sedang menjadi pusat perhatian dalam penelitian, dan akhirnya produk produk berpikir induktif menjadi jawaban sementara terhadap apa yang dipertanyakan dalam penelitian dan menjadi perhatian itu, jawaban tersebut dinamakan berpikir induktif analisis.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi sumber penelitian adalah organisasi/perusahaan Islam dan pengusaha Muslim dikota Semarang. Organisasi/perusahaan muslim dan pengusaha muslim akan menjadi sumber utama mengenai penerapan manajemen Islam di tempat kerja. Data-data dan keterangan yang didapat dari organisasi/pengusaha Islam akan menjadi gambaran umum mengenai penerapan Islam di Indonesia.

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal. *Pertama*, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus. *Kedua*, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun penetapan fokus sebagai pokok masalah penelitian penting artinya dalam menentukan usaha menemukan batas penelitian. Dengan hal itu, penelitian dapat menemukan lokasi penelitian.

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah praktik penerapan manajemen Islam pada PT. Toha Putra di kota Semarang. Dipilihnya PT. Toha Putra ini dikarenakan perusahaan pencetak dan penerbit Al Quran serta buku-buku Islami, sehingga PT. Toha Putra mengaplikasikan ajaran Islam dalam proses pengelolaan perusahaannya.

Menurut Lofland (dalam Moleong, 2006) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokuman dan lain-lain. Yang dimaksud dengan kata-kata dan tindakan disini yaitu kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber sata utama (primer). Sedangkan sumber data lainnya bisa merupakan sumber tertulis (sekunder) dan dokumentasi seperti foto.

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi *participant*, wawancara mendalam studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triagulasi (Sugiyono, 2008)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen merupakan suatu sains dan teknologi yang mampu menjadikan manusia sebagai pemegang kunci keberhasilannya. Pengelolaan sumberdaya manusia yang tepat akan memberikan pengaruh yang baik dalam keberhasilan perusahaan, sedangkan kegagalan dalam pengelolaan dapat memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan. Manajemen berbasis Islam, merupakan suatu fenomena baru yang masih asing bagi masyarakat. Manajemen Islam datang sebagai manajemen alternatif pengelolaan sumberdaya. Manajemen berbasis Islam ini masih jarang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar, tetapi sudah dicoba dipraktikkan dalam sekala perusahaan menengah. PT Toha Putra merupakan salah satu perusahaan yang menerapakan manajemen Islam dalam pengelolaan sumberdaya, terutama sumberdaya manusia. Terlepas dari segala kekurangan dan kelebihan dalam penerapannya, hal tersebut dapat menjadi semacam *prototype*/sampel bagi perusahaan lainnya yang akan menerapkan manajemen berbasis Islam.

Profil perusahaan

PT . Karya Toha Putra merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang penerbitan dan percetakan yang beralamat di jalan Raya Mangkang KM 16 Semarang. Dengan status badan hukum PT dengan penanggung jawab perusahaan H. Hasan Toha Putra, perusahaan ini didirikan pada pada tanggal 17 Oktober 1962. PT Karya Toha Putra mempekerjakan 197 orang, dengan perbandingan pekerja laki-laki sebanyak 89 orang dan pekerja perempuan 108.

Persepsi Responden

Penelitian ini difokuskan untuk lebih mengetahui pola penerapan manajemen Islam dalam perusahaan PT. Toha Putra. Penelitian ini meliputi tahap pengamatan dan wawancara dengan beberapa responden yang sudah ditunjuk oleh perusahaan Toha Putra sendiri.

Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan jumlah responden sebanyak 20 orang, yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu selama seminggu. Hasil wawancara diuji validitasnya dengan menggunakan *member chek* untuk menyamakan persepsi antara narasumber dan peneliti.

Rekrutmen

Dalam hal rekrutmen, PT Toha Putra telah mendekati praktik manajemen Islami. Hal ini terlihat dengan adanya proses rekrutmen yang tertutup dan mengharuskan Muslim sebagai syarat wajib pendaftaran serta berasal dari anggota kerabat sehingga lebih terjamin kepribadian Islamnya sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan. Hal ini mungkin

mendekati praktik kedekatan kekeluargaan dalam penerimaan karyawan, tetapi masih menjadi hal yang wajar mengingat perusahaan sendiri merupakan perusahaan keluarga. Selain dengan menggunakan kedekatan keluarga dalam informasi penerimaan pekerja, perusahaan juga membuka informasi rekrutmen pada koran dan disekolahan. Membuktikan bahwa perusahaan ingin mencari seorang pekerja yang berkualitas.

Keterbukaan dalam proses rekrutmen disini yang menjadi sorotan peneliti, dimana jika hanya untuk mencari posisi yang tidak begitu sulit, perusahaan mengambil pekerja dari kalangan keluarga pekerja sendiri. Sedangkan jika posisi tersebut suatu posisi yang memang membutuhkan keterampilan khusus, perusahaan menerapkan kebijakan rekrutmen terbuka. Rekrutmen terbuka memungkinkan orang dari kalangan luar perusahaan dapat mendaftar. Pada rekrutmen ini perusahaan mengadakan serangkaian tes kepada pelamar. Jadi, perusahaan menggunakan rekrutmen terbuka dan tertutup sesuai dengan kebutuhan pekerja yang dicari.

Potensi dan minat pekerja pada beberapa tahun ini mulai diperhatikan oleh perusahaan. Dahulu pekerja bekerja dengan ditempatkan langsung oleh mandor. Saat ini untuk pekerja berkeahlian ditempatkan sesuai dengan bidangnya.

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam berjalannya proses produksi. Diperlukan tenaga kerja yang berkualitas untuk dapat menghasilkan hasil yang berkualitas pula. Sebagai pencetak Al Quran dan buku-buku Islami, PT. Toha Putra mengusahakan bahwa pekerja yang melakukan pekerjaan mencetak Al Quran adalah bekerja yang baik, sholeh dan terjaga keimanannya. Oleh karena itu dalam proses seleksi PT. Toha Putra mencantumkan kriteria Islami sebagai standar seleksi, salah satunya dengan tes membaca Al Quran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana kandidat mengamalkan dan memahami Islam. Hal ini sangat jarang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain yang lebih mengandalkan psikotes sebagai standar penerimaan pekerja.

Seleksi

Proses seleksi PT. Toha Putra pada beberapa tahun ini tidak terlalu sering dilakukan, dikarenakan perusahaan sedikit mengambil pekerja baru. Perusahaan tidak bisa dikatakan selektif dalam penerimaan pekerja, karena memang proses penerimaannya dilakukan secara tertutup dan memang merupakan masih kerabat. Berdasarkan hasil pengamatan, perusahaan mengambil kandidat yang berkualitas hanya untuk pekerja yang memiliki *skill* tertentu. Sedangkan untuk para pekerja yang telah bekerja selama puluhan tahun yang lalu proses

seleksi bahkan tidak dilakukan, dengan pertimbangan pada saat tersebut perusahaan membutuhkan pekerja dalam jumlah yang banyak.

Pada saat proses seleksi, perusahaan menanyakan aspek-aspek religiusitas (Islami) kepada para kandidat. Dua responden dari pihak *outsourcing* bagian keamanan, bahkan mengalami dua kali seleksi, yaitu pada perusahaan *outsourcing* dan pada PT. Toha Putra. Responden tersebut saat seleksi pada PT. Toha Putra mendapat pertanyaan mengenai ibadah sehari-hari yang dilakukan oleh responden, semisal apakah responden menjalankan sholat lima waktu, forum kajian apa saja yang diikuti responden ketika berada dirumah, dan dilakukan tes baca Al Quran. Sedangkan untuk responden yang lain, yang berasal dari Unisula dan pesantren ternyata tidak ditanyakan hal tersebut, responden menyatakan bahwa perusahaan berasumsi bahwa responden sudah terpercaya dalam hal religiusitas karena latar belakang pendidikannya.

Pertanyaan mengenai pemahaman Islam yang dimiliki oleh responden, tidak terlalu penting bagi perusahaan. hal ini terbukti dengan hampir seluruh responden tidak pernah ditanyakan bagaimana pemahaman Islam mereka. Tetapi dari pihak manajemen sendiri menyatakan menanyakan pemahaman Islam kandidat pada saat proses seleksi.

Penerimaan pekerja pada PT. Toha Putra menurut sebagai besar responden bersifat tertutup bahkan dikatakan sulit. Hal tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor pertama perusahaan memang tidak terlalu banyak membutuhkan pekerja, bahkan dengan adanya mesin yang membantu proses produksi tenaga kerja manusia tidak terlalu dibutuhkan. Faktor kedua, informasi mengenai *job requirement* sendiri tertutup hanya untuk kalangan internal perusahaan, dan dari sekian banyak berasal dari kalangan keluarga pemilik sendiri untuk tingkat staf keatas, dan dari keluarga pekerja untuk lini produksi.

Sebagai perusahaan penerbit dan pencetak AL Quran, PT. Toha Putra selalu berusaha menjaga kualitas pekerjaannya dan kualitas pekerjanya. Sebagai penghasil produk yang mulia, maka tangan-tangan pekerjanya juga harus tangan-tangan yang baik. Hal ini berarti bahwa para pekerja yang terlibat dalam proses pembuatan Al Quran haruslah seseorang yang baik dan terjaga. Maka dari itu, perusahaan mengharuskan pelamar yang masuk pada perusahaan adalah seseorang yang baik. Pihak manajemen menyatakan bahwa setiap pelamar yang melamar dan diterima adalah baik semua. Jarang terdapat kasus perusahaan menolak kandidat yang berkualitas tetapi bukan seorang Muslim yang baik, rata-rata kandidat yang masuk sudah diketahui kualitasnya karena memang masih memiliki hubungan kekerabatan.

Pemilik perusahaan menekankan kepada para pekerja bahwa kualitas pekerja (kemampuan dan *skill*) bukanlah sesuatu yang penting, tetapi yang lebih utama adalah

amanah (kejujuran dan tanggung jawab). Maka dari itu, perusahaan meyakini bahwa seorang Muslim yang ketika akan bekerja akan menjadi seorang pekerja yang baik. Sikap amanah berasal dari landasan diri kita sebagai seorang Muslim, dan hal tersebut merupakan perintah Allah SWT dan nantinya akan dimintai pertanggungjawaban pada hari akhir nanti. Atas dasar inilah, diharapkan nantinya pekerja dapat bersikap amanah sebagai pahala di dunia dan akhirat. Sebagian besar responden manyatakan hal tersebut, hanya beberapa responden saja yang mengatakan bahwa hal tersebut bersifat subjektif, dan tergantung pada pribadi masing-masing. Pemahaman agama seseorang tidak berpengaruh terhadap kinerjanya.

Untuk dapat menjaring kandidat yang berkualitas dan berakhlak, perusahaan melakukan serangkaian tes pada kandidat. Tetapi menurut keterangan dari pihak manajemen, tes seleksi hanya dilakukan pada kandidat yang ber-*skill*. Sedangkan untuk pekerja produksi proses wawancara hanya dilakukan oleh mandor saja. Tes-tes seksi yang diadakan lebih berupa tes wawancara, tes teknis yang berkaitan dengan bidang yang dicari kemudian tes baca Al Quran. Proses pengambilan keputusan akhir dalam penerimaan pekerja pun dari pimpinan perusahaan langsung, yang terlebih dahulu nama-namanya diajukan oleh pihak manajemen.

Kontrak Kerja

Dalam hal kontrak kerja, tidak semua pekerja mendapatkannya. Kontrak kerja hanya diberlakukan bagi pekerja yang masuk beberapa tahun terakhir saja. Padahal, dalam Islam kontrak kerja menjadi bagian yang penting karena menyangkut *akad* (perjanjian) antara pekerja dengan perusahaan. Pada praktiknya, PT. Toha Putra hanya memberikan kontrak kerja (perjanjian kerja) hanya kepada pekerja yang memiliki *skiil* saja. Hal dibuktikan dengan pernyataan responden dari bagian produksi terutama pekerja yang telah lama bekerja, rata-rata mereka tidak mendapatkan atau menandatangani kontrak kerja. Kontrak kerja hanya didapatkan oleh pekerja yang masuk dalam beberapa tahun terakhir.

Walaupun tidak mendapatkan kontrak kerja, perusahaan mencoba menjelaskan secara lisan bagaimana detail pekerjaan yang nantinya akan dilakukan oleh pekerja. Tetapi hal ini hanya terjadi pada sebagian kecil dari pekerja. responden yang mendapatkan kontrak kerja dari perusahaan, biasanya tidak terlalu memahami isi dari kontrak kerja tersebut. Bahkan ada responden yang menyatakan lupa terhadap poin-poin yang disebutkan dalam kontrak kerja. Pada intinya, pekerja memang tidak mempermasalahkan mengenai kontrak kerja, dikarenakan para pekerja tersebut sudah merasa nyaman dan merasa haknya tidak dilanggar oleh perusahaan,

Mengenai isi kontrak kerja, menurut keterangan dari pihak manajemen memang kontrak kerja hanya diberikan kepada pekerja yang memiliki *skill* saja, sedangkan yang lain tidak. Isi kontrak kerja meliputi :

i. Jenis pekerjaan yang akan dikerjakan oleh pekerja.
ii. Jangka waktu kerja, hal ini berhubungan dengan sebagian besar pekerja disini sebelum menjadi pegawai tetap harus terlebih dahulu melewati masa kontrak atau pekerjaan. Masa kontrak ini lamanya tergantung pada pihak manajemen, biasanya dimulai dari jangka waktu 3 bulan, 6 bulan bahkan sampai 2 tahun tergantung pada keloyalan pekerja. Jika menurut pihak manajemen, pekerja kontrak tersebut loyalitas terhadap perusahaan tinggi, maka akan segera diangkat menjadi pegawai tetap. Bilamana perusahaan belum melihat loyalitas tersebut maka pekerja kontrak tersebut akan diperpanjang kontraknya, atau dilakukan pemutusan kerja.
iii. Besarnya gaji yang akan diperoleh.

Perbedaan mengenai pekerja kontrak dan pekerja tetap dalam hal kontrak kerja adalah jika pekerja kontrak dalam kontrak kerja hanya disebutkan jenis pekerjaan, waktu kerja dan gaji. Pekerja tetap mendapatkan kontrak kerja yang berisi tentang jenis pekerjaan, waktu kerja,gaji ditambah dengan adanya jaminan kesehatan dan pesangon.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan kerja dari pekerja. Dalam Islam, penilaian kinerja harus dilakukan secara adil dan merata. PT. Toha Putra menggunakan dua macam penilaian kinerja, yaitu secara non formal melalui pengawasan, dan formal dengan rekap penilaian kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, penilaian kinerja perusahaan dilakukan secara adil dan bebas dari praktik *favoritisme*, walaupun terdapat beberapa responden yang menyatakan bahwa praktik penyimpangan seperti itu tetap ada.

Perusahaan Toha Putra melakukan penilaian secara non formal kepada para pekerjanya. Pihak manajemen mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja dilakukan oleh para mandor yang membawahi puluhan bawahannya. Para mandor tersebut memiliki form penilaian yang harus diisi setiap harinya. Form tersebut antara lain berisi tentang kinerja pekerja yang menjadi bawahannya, tanggung jawab dan faktor Islami. Faktor Islami ini memuat tentang kehadiran pekerja pada saat diadakannya sholat berjamaah tiap harinya, dan keaktifan dalam kajian-kajian yang diadakan oleh perusahaan. setiap sebulan sekali mandor menyerahkan form tersebut kepada pihak manjemen yang nantinya akan direkap dan pada

akhir tahun sigunakan sebagai bahan evaluasi kinerja serta sebagai bahan pertimbangan panitian penilai dalam rangkan kenaikan gaji. Kebanyakan dari responden mengetahui hal tersebut.

Proses penilaian sendiri menurut responden dilakukan secara adil dan sama, bahkan tidak terdapat praktik favoritism (pilih kasih). Berdasarkan pada kesan yang tersirat dari beberapa responden, sebenarnya hal tersebut ada. Hal ini mungkin dipicu oleh adanya pekerja yang sudah lama yang memberlakukan kedekatan dengan mandor sebagai sarat utama bagusnya penilaian. Hal ini bertentangan dengan penilaian dalam Islam. Allah yang Maha Adil menyuruh setiap kaum Muslimin untuk berlaku adil dan objektif. Perlakuan yang tidak adil akan memicu kedzaliman dan kesewenang-wenangan. Terlebih lagi, semua hal yang dilakukan oleh manusia akan dipertanggung jawabkan kelak di akhirat.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan sebagai salah satu tolak ukur efektivitas dari pengelolaan perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki atau dikembangkan, sedangkan bagi pihak pekerja penilaian digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap diri sendiri. Perusahaan biasanya akan memberikan penghargaan terhadap pekerja yang telah bekerja keras tiap bulan atau tahunnya, pemberian penghargaan ini nantinya akan turut memotivasi pekerja lainnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil pengamatan, perusahaan pernah menerapakan sistem penghargaan prestasi kerja, tetapi dalam beberapa waktu terakhir ini sistem ini tidak berjalan. Menurut pihak manajemen, sebenarnya sistem tersebut tetap diadakan, tetapi tidak secara terbuka. Penghargaan tersebut berupa kenaikan gaji tiap tahunnya. Beberapa responden mengatakan bahwa ada seorang pekerja bagian produksi yang mendapatkan hadiah dari perusahaan berupa paket umroh, tetapi pekerja lain tidak mengetahui kriteria apa yang digunakan oleh perusahaan dalam menilainya. Ketika dilakukan klarifikasi pada pihak manajemen, disebutkan bahwa ternyata pekerja tersebut memang dirasa layak mendapatkannya oleh perusahaan.

Aspek lain yang terpenting dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui pekerja-pekerja yang mengalami masalah dalam pekerjaan mereka. Terhadap pekerja yang bermasalah, perusahaan lebih menekankan pada kekeluargaan, dimana pendekatan dan pembinaan dilakukan oleh perusahaan dalam menangani masalah. Pemberian SP 1 sampai 3 dilakukan ketika pekerja tersebut tidak mengindahkan peringatan perusahaan. PHK atau pemutusan baru akan dilakukan ketika pekerja tersebut sudah benar-benar tidak dapat dipertahankan atau sudah keterlaluan. Kasus seperti ini pada PT. Toha Putra jarang dijumpai,

pada kebanyakan kasus, pekerja yang keluar dikarenakan pindah kerja atau pindah ke luar kota. Hanya satu kasus yang peneliti dapatkan pemutusan karena bermasalah, yaitu pekerja yang dikeluarkan karena dianggap merusak citra perusahaan.

Sebagai perusahaan yang Islami, PT. Toha Putra menggunakan kriteria Islami pada saat penilaian kinerja. Kriteria tersebut berupa kehadiran saat sholat berjamaah baik dalam sholat dhuha, dhuhur maupun ashar. Kedatangan dan keaktifan dalam mengikuti kajian berupa yasinan setiap hari jumat maupun khataman Al Quran yang diadakan setiap awal bulan. Sebagian responden tidak merasa keberatan terhadap kriteria tersebut, sebagian besar merasa senang karena selain bekerja mereka juga dapat menjalankan ibadah secara baik, bahkan terdapat responden yang mengatakan bahwa bekerja di perusahaan sebagai jalan menuju tobat. Hanya beberapa responden yang mengeluhkan jika terkadang penilaian kinerja yang dilakukan lebih menitikberatkan pada aspek Islam, sedangkan untuk kinerja sendiri mendapatkan porsi yang kecil dalam penilaian. Dengan kata lain kinerja yang telah mereka lakukan selama ini tidak dihargai, sedangkan untuk pekerja dengan tingkat kesholehan yang tinggi tetapi berkinerja rendah mendapat penilaian yang tinggi.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan PT. Toha Putra diadakan setiap tahunnya, berdasarkan kebutuhan perusahaan. Pelatihan sendiri diadakan dengan dasar Islami agar sesuai dengan kepribadian pekerja, yang berupa training motivasi dan pengembangan SDM. Baik yang diadakan didalam perusahaan maupun di instansi lain. Pengisi pelatihanpun juga merupakan Muslim yang lebih menekankan kepada pengembangan diri yang Islami sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja.

Pada perusahaan Toha Putra, program pelatihan diadakan setiap setahun sekali. Baik itu diadakan di dalam perusahaan atau mengirim beberapa pekerja untuk mengikuti program pelatihan tersebut di instansi lain. Pelatihan tersebut berupa pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan manajemen, keuangan dan pelatihan untuk pekerja yang memiliki *skill* dikirim ke pelatihan di luar perusahaan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka pernah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, beberapa responden menyatakan belum pernah mengikuti karena masih terhitung bulan responden tersebut bekerja. Pelatihan yang diadakan perusahaan lebih pada training motivasi dengan mnegundang trainer dari luar. Pendapat yang berbeda ditemukan kepada satu responden yang menyatakan bahwa, program pelatihan tergantung pada inisiatif pekerja sendiri. Terkadang usulan tersebut diterima terkadang ditolak.

Islam menegaskan bahwa, seharusnya program pelatihan mencakup pelatihan moral dan spiritual. Program pelatihan sebagai jalan untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sekiranya hal tersebut sudah dilakukan oleh PT. Toha Putra. Perusahaan menggunakan faktor religiusitas sebagai salah satu program utama pelatihan, diantaranya kajian selama sebulan penuh setiap hari kerja, training-training motivasi yang diadakanpun disampaikan oleh trainer Muslim yang lebih menekankan kepada pengembangan ruhani. Responden menyatakan bahwa hal ini sangat baik bagi perkembangan individu mereka, dan tidak merasakan keberatan dalam pelaksanaan tersebut. Hanya seorang responden yang menyatakan pelatihan tersebut tidak memberikan pengaruh terhadap dirinya.

Disamping pelatihan, upaya motivasi juga dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pekerjanya untuk lebih produktif. Dorongan tersebut disampaikan oleh mandor kepada bawahannya, terkadang pula disampaikan oleh pimpinan perusahaan langsung melalui pertemuan-pertemuan rutin perusahaan.

Islam mengajarkan kepada setiap pemeluknya untuk bersifat adil dan rasional dalam hal membayarkan upah seseorang yang bekerja padanya. Hal ini dilakukan untuk menghindari perlakuan yang dzalim dan mendatangkan kemudhorotan. Hal tersebut sudah dilakukan oleh PT. Toha Putra, dimana dari keseluruhan responden menyatakan bahwa upah mereka selalu dibayarkan secara tepat waktu dan besarnya sesuai dengan ketentuan dari pemerintah.

Hal terakhir yang menjadi pembahasan adalah mengenai motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Lingkungan yang kondusif dan kebebasan dalam beribadah menjadi motivasi paling tinggi bagi pekerja. Hampir seluruh responden menyatakan bahwa mereka bangga bisa bekerja pada tempat yang mulia yang mencetak Al Quran. Gaji merupakan faktor kedua motivasi pekerja, dikarenakan pemberian Gaji yang dilakukan PT. Toha Putra dianggap lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan lain di kota Semarang.

Sistem kompensasi yang diterapkan pada PT. Toha Putra sejauh peneliti mengamati tidak terjadi masalah. Hampir seluruh responden mengatakan bahwa upah mereka dibayarkan secara tepat waktu dan diatas UMR. Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama PT. Toha Putra tahun 2009, disebutkan bahwa upah tertinggi yang dibayarkan perusahaan sebesar Rp 1.730.000.00/bulan dan upah terendah sebesar Rp 838.750.00/bulan. Seluruh responden menyatakan bahwa selama ini mereka tidak pernah mempermasah upah yang mereka terima, mereka beranggapan bahwa perusahaan sudah cukup baik membayar mereka diatas UMR kota Semarang. Kondisi seperti ini lebih baik jika dibandingkan dengan bekerja di

perusahaan lain, yang menurut responden pekerjaannya lebih berat sedangkan upah yang diterima juga sedikit. Dalam masalah ini, peneliti tidak mendapatkan rincian biaya produksi perusahaan, sehingga peneliti tidak dapat membandingkan antara besarnya biaya untuk membayar upah tenaga kerja dan keuntungan keseluruhan perusahaan. Dalam hal kompensasi ini, peneliti belum dapat menyimpulkan apakah sistem pengupahan yang diterapkan oleh Pt. Toha Putra sudah memenuhi asas keadilan.

Pembayaran upah pekerja PT. Toha Putra berdasarkan keterangan pihak manajemen, yang utama didasarkan pada aspek loyalitas pekerja (lama masa kerja), kemudian baru kinerja pekerja, tingkat pendidikan dan yang terakhir adalah keagamaan (kegiatan ibadah yang dijalankan ketika berada di perusahaan).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil adalah pekerja perusahaan Toha Putra tidak merasa keberatan dengan penerapan manajemen Islam dalam lingkungan kerja mereka. Para responden menyataka ungkapan motivasi kerja pada perusahaan. Sebagian besar motivasi pekerja PT. Toha Putra adalah lingkungan yang kondusif. Alasan ini dijumpai pada seluruh responden. Responden menyatakan bahwa, tidak ada tempat yang memberikan kebebasan dalam beribadah selain PT. Toha Putra. Pendapat lain mengatakan bahwa bekerja pada PT. Toha Putra sebagai bekal ke akhirat, dan sebagai tempat untuk bertobat. Alasan kedua motivasi pekerja adalah, upah yang diterima relatif cukup untuk kebutuhan dan responden merasakan keberkahan dari upah yang diterima tersebut.

Perbandingan nilai manajemen berbasis Islami dan manajemen Barat

Perbedaan antara manajemen Barat dengan manajemen yang didasarkan pada Islam terletak pada tataran konsep atau pemikiran. Jika manajemen Barat diterapkan pada pengelolaan perusahaan untuk mengoptimalkan sumberdaya, sehingga keuntungan yang dihasilkan maksimum. Hasil yang diperoleh digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik pekerja tanpa memperhatikan kebutuhan spiritualitas. Pengabaian aspek spiritual mengakibatkan pekerja menjadi stress atau tertekan karena ketika bekerja selalu ditekan dengan target pekerjaan. Tidak jarang pula, ketika spiritualitas ini diabaikan terjadi perilaku yang buruk (pencurian, penggelapan, tindakan asusila, dll) dari pekerja sehingga mengganggu jalannya operasional perusahaan.

Berbeda dengan manajemen berbasis Islam. Manajemen berbasis Islam menggunakan Al Quran dan Al Hadist sebagai panduan dalam penerapan manajemen. Ketika aturan tersebut berdasarkan kepada firman Allah SWT, maka manajemen hanya berfungsi sebagai salah satu fungsi (alat/mekanisme) yang hanya berperan dalam pengelolaan perusahaan, sedangkan bagian terbesar konsep pengelolaan berasal dari Al Quran. Konsep pengelolaan manajemen berdasarkan Al Quran mengacu pada teori ketauhidan, keadilan, *nubuwah* (*siddik*/benar dan amanah), *khilafah* (kepemimpinan), *ma'ad* (mendapatkan keuntungan dunia dan akhirat). Dijalankan dengan prinsip multi jenis kepemilikan, kebebasan beraktivitas, keadilan sosial, sehingga tercipta pada aktivitas ekonomi yang berakhlak yang Islami. Akhlak dalam perilaku Islam dapat disebutkan sebagai sikap *itqan* (tekun) dan *ihsan* (baik dan prefesional).

Berikut ini perbedaan antara manajemen Barat (konvensional) dengan manajemen berbasis Islam.

Tabel 1: Perbandingan Manajemen Barat dengan Manajemen Berbasis Islam

Perbedaan	**Manajemen Barat**	**Manajemen Berbasis Islam**
Konsep	a) Memanfaatkan sumberdaya untuk memperoleh hasil yang maksimal b) Memisahkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi terutama dalam hal ibadah (sekuler)	a) Memanfaatkan sumberdaya dengan prinsip-prinsip Islam (ketauhidan, keadilan, *nubuwah*, *khilafah* dan *ma'ad*) b) Terjadi kesatuan antara pekerjaan dengan kehidupan (beribadah dan bekerja)
Sumber	a) Rasionalisme b) Empirisme	a) Al Quran b) Al Hadist c) Rasionalisme
Rekrutmen	Mencari pelamar yang potensial secara kualitas.	Mencari pelamar yang kompeten secara kualitas dan religius (sholat, zakat dan pilar-pilar Islam lainnya)
Seleksi	Proses seleksi dijalankan dengan serangkain tes untuk menguji kemampuan/kompetensi dari kandidat	Serangkaian tes yang dijalankan tidak hanya untuk mengetahui kemampuan/kompetensi kandidat tetapi juga untuk mengetahui kepribadian/perilaku Islam (pengamalan Islam dalam kehidupan kandidat) sehingga diperoleh sikap yang amanah.

Perbedaan	Manajemen Barat	Manajemen Berbasis Islam
Kontrak kerja	Kontrak kerja hanya sebagai bentuk legalisasi penerimaan pekerja.	*Ijarah* merupakan perjanjian kerja didasarkan yang pada ketentuan kerja (waktu, tenaga, dan kemampuan yang dicurahkan oleh pekerja), jenis pekerjaan, waktu kerja, upah yang dibayarkan dan tenaga yang dicurahkan saat bekerja.
Penilaian kinerja	Penilaian kinerja hanya dengan melihat kinerja dan hasil dari seorang pekerja	Penilaian kinerja meliputi dua aspek yaitu kinerja yang telah dilakukan, dan perilaku Islami dari pekerja Penilaian dikelompokkan menjadi tiga kategori: rencana kontraktual, kontrol dan tanggung jawab pribadi, penilaian pekerjaan oleh Allah SWT
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan yang diadakan meliputi pelatihan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan	Pelatihan diutamakan dengan pelatihan/training yang bersifat ke *softskill* Islami.
Kompensasi	Setingkat dengan UMR	Prinsip *long life worker*, tidak hanya setingkat UMR tetapi porsi terbesar kompensasi terletak pada tunjangan (pangan, kesehatan, pesangon dan beasiswa) dan fasilitas yang disediakan.
Kepuasan kerja	Kepuasan didapat dari gaji yang tinggi, lingkungan yang harmonis dan rekan kerja.	Kepuasan karena mendapatkan ketenangan hidup. Dalam artian pekerja terpenuhi kebutuhan jasmani yang jalal, berkah dan toyib juga kebutuhan rohani

REFERENSI

Abdullah, M. Yatimin. 2007. Studi Akhlak dalam Perspektif Al Quran: Jakarta. AMZAN.

Ali, Zainuddin. 2009. Hukum Ekonomi Syariah: Jakarta. Sinar Grafika.

An Nabhani, Taqiyuddin. 2009. Sistem Ekonomi Islam: Al Azhar Press.

Aziz, Abdul. 2008. Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro: Jogjakarta. Graha Ilmu.

Bashkaran, Suku. dan Sukumaran, Nishal. 2007. *National Culture, business culture and management practice: consequential relationship*: Vol. 14. No. 1. pp. 54-67.

Chapra, M. Umer. 2001. The Future of Economics an Islamic Perspective (Landscape Baru Perekonomian Masa Depan): Jakarta. SEBI.

Fathoni, Abdurrahman. 2006. Organisasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia: Jakarta. Rineka Cipta.

Fauroni, R. Lukman, Muhammad. 2002. Visi Al Quran tentang Etika dan Bisnis: Jakarta. Salemba Diniyah.

Hamid, Arfin. 2007. Hukum Ekonomi Islam di Indonesia, Aplikasi dan Prospektifnya: Bogor. Yudistira.

Hasyim, Junaidah. 2009. *Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia*. Vol. 2. No. 3. pp. 251-267.

James, A.F Stoner, Freeman, R. Edward, R. Daniel, JR. Gilbert. 1996. Manajemen Jilid II: PT Bhuana Ilmu Populer.

Jazuni. 2005. Legislasi Hukum Islam di Indonesia: Bandung. Citra Aditya Bakti.

Karim, Azwar Adiwarman. 2008. Ekonomi Mikro Islami: Jakarta. Raja Grafindo Persada.

Karim, Azwar Adiwarman. 2010. Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam: Jakarta. Rajawali Press.

Mas'ud, Fuad. 2002. 40 Mitos Manajemen Sumberdaya Manusia: Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mas'ud, Fuad. 2004. Survival Diagnosis Organizational, Konsep dan Aplikasi: Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mas'ud, Fuad. 2008. Menggugat Manajemen Barat: Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mas'ud, Fuad. 2010. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Praktik Manajemen Organisasi : Makalah Dampak Budaya Nasional terhadap Praktik Manajemen Bisnis : Fakultas Ekonomi Undip.

Mas'ud, Fuad. 2011. Disampaikan dalam Loka Karya Kurikulum Program Manajemen Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Muhammad. 2004. Etika Bisnis: Jogjakarta. Akademi Perusahaan YKPN.

Naqvi, H Nawab. 1991. Etika dan Ilmu Ekonomi: Suatu Sintesis Islam. Mizan.

Nasution, Mustafa Edwin. 2006. Pengenalan Esklusif Ekonomi Islam: Jakarat. Kencana Prenada Media Groub.

Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumberdaya Manusia Jilid III: Jogjakarta. Bagian Penerbit STIE YKPN.

Stoddard, Lothrop. 1966. Dunia Baru Islam: Semarang. Perpustakaan Ekonomi Undip.

Tayeb, Monir. 1997. *Islamic revival in Asia and human resource management*. Vol. 19 No. 4. pp. 352-364.

Usman, Husaini. 2009. Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan: Jakarta. Bumi Aksara.