

**PRAKTIK PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS ISLAM
PADA PERUSAHAAN**

(Studi Pada PT Toha Putra Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Larasati Oktina
C2A309011

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Larasati Oktina

NIM : C2A309011

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PRAKTEK PENERAPAN MANAJEMEN
BERBASIS ISLAM PADA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT. Toha Putra, Semarang)**

Dosen Pembimbing : Drs. Fuad Mas'ud MIR

Semarang, 21 Desember 2011

Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Masud MIR)

NIP. 19620331 198803 002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Larasati Oktina
NIM : C2A309011
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **PRAKTEK PENERAPAN MANAJEMEN
BERBASIS ISLAM PADA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT. Toha Putra, Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 6 Januari 2012.

Tim Penguji :

1. Drs. Fuad Mas'ud MIR. (.....)

2. Dr. Akhyar Yuniawan MM (.....)

3. Dr. Suharnomo MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Larasati Oktina, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PRAKTEK PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS ISLAM PADA PERUSAHAAN** (Studi Kasus Pada PT. Toha Putra Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 21Desember 2011

Yang membuat pernyataan

Larasati Oktina

NIM : C2A309011

MOTO DAN PERSEMBAHAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH DAN PENYAYANG

Sesungguhnya kebenaran hanya milik Allah dan segala kekurangan berasal dari manusia.

Segala sesuatu hanya milik Allah, dan akan kembali kepadaNya

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Kedua orang tua tercinta:

Ngabdulhadi dan Purwati

Kakakku semua

dan untuk:

Andi Halim W

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

ABSTRAK

Manajemen sebagai suatu sains dan teknologi memberikan kontribusi yang besar bagi keberhasilan suatu perusahaan. Sebagai suatu sains dan teknologi, perkembangan manajemen menembus batas-batas wilayah negara dan berkembang sesuai dengan budaya setempat.

Indonesia adalah salah satu negara yang menggunakan prinsip-prinsip manajemen dalam pengelolaan perusahaan sekaligus sebagai negara Muslim terbesar di dunia. Seorang Muslim diwajibkan untuk selalu mengaplikasikan ajaran Islam dalam setiap sendi kehidupannya, termasuk dalam aktivitas bisnis (manajemen) yang dijalankan. Manajemen perusahaan mencakup pengelolaan sumberdaya manusia yang dapat dipadukan dengan ajaran-ajaran Islam yang berasal dari Al Quran dan Al Hadist.

Manajemen berbasis Islam merupakan suatu ilmu yang baru. Oleh karena itu masih sedikit pula perusahaan yang menerapkannya. Penerapan manajemen Islam hanya dilakukan oleh perusahaan yang pemiliknya seorang Muslim dan yang mengharuskan seluruh pekerjanya Muslim. Salah satu perusahaan yang menerapkan manajemen berbasis Islam ini adalah PT Toha Putra. PT Toha Putra yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan Al Quran. mengharuskan setiap pekerjanya mengikuti aturan yang telah ditetapkan secara Islami.

Penerapan manajemen berbasis Islam dalam PT Toha Putra meliputi proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, manajemen yang Islami dapat diaplikasikan secara nyata dalam pengelolaan perusahaan. Dimana semua aspek manajemen yang terkait disesuaikan dengan perintah dan larangan Allah SWT.

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya, manajemen berbasis Islam membawa warna baru dalam perekonomian Indonesia. Manajemen berbasis Islam dianggap lebih sesuai dengan kepribadian dan karakteristik bangsa Indonesia.

Kata kunci: *Manajemen, Manajemen Islam, Syariah, Islam, Pengelolaan berbasis Islam.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENERAPAN PRAKTEK MANAJEMEN ISLAM PADA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT. Toha Putra Semarang)** dengan baik.

Penulisan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. Penulisan Skripsi ini tidak dapat mungkin terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, karena atas rahmat-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik
2. Prof. Drs. Mohamad Nasir, MSi., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
3. Drs. Fuad Mas'ud MIR selaku dosen pembimbing atas segala arahan dan bimbingannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar
4. Drs. H. Mudiantono, MSc selaku dosen wali dan seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro atas semua ilmu pengetahuan yang telah diberikan
5. Kedua orang tua, ibu dan bapak terimakasih untuk segala doa dan pengorbanannya. Semoga Allah SWT memberikan surga atas kasih sayangnya selama ini.

6. Andi Halim W, terima kasih atas semangat dan motivasinya yang sangat berharga.
7. Kakakku tercinta yang selalu memberikan semangat dan dukungannya. Untuk bantuan-bantuannya selama ini yang tidak akan pernah terlupakan.
8. Riska, Leni, Vivi dan Lydia terima kasih telah menjadi bagian yang indah dalam kehidupan persahabatan kita. Terima kasih atas ilmu-ilmu yang telah kita pelajari bersama.
9. Teman-teman sekelas FE UNDIP REG II Manajemen, Randi, Adit, Frans, Teguh terima kasih atas persahabatnya selama ini.
10. Terima kasih untuk mimpi-mimpi yang ada, kalian memberikan semangat untuk mempersembahkan sebuah masa depan.
11. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak

Semarang, Desember 2011

Larasati Oktina

NIM : C2A309011

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Manajemen Sumberdaya Manusia	10
2.1.1.1 Pengertian MSDM	11
2.1.1.2 Proses MSDM	12
2.1.2 Budaya Nasional	13
2.1.2.1 Pengertian Budaya Nasional	13
2.1.2.2 Konsep Budaya Nasional	14

2.1.2.3	Komposisi Budaya	15
2.1.2.4	Karakteristik Budaya.....	16
2.1.2.5	Faktor Pembentuk Budaya	18
2.1.2.6	Sistem Nilai	20
2.1.2.7	Pendekatan Sosialkultural	22
2.1.3	Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Syariah	23
2.1.3.1	Hakikat Ekonomi Islam	24
2.1.3.2	Sumber dan Landasan Ekonomi Islam	25
2.1.3.3	Etika Islam	26
2.1.3.4	Rancang Bangun Ekonomi Islam	32
2.1.3.5	Rekrutmen	35
2.1.3.6	Seleksi.....	37
2.1.3.7	Kontrak Kerja	40
2.1.3.7.1	Ijarah.....	40
2.1.3.7.2	Kerja Seorang Pekerja.....	42
2.1.3.8	Penilaian Kinerja.....	46
2.1.3.9	Pelatihan dan Pengembangan	49
2.1.3.9	Kompensasi	52
2.2	Penelitian Terdahulu.....	58
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	59
BAB III	METODE PENELITIAN	60
3.1	Dasar Penelitian	60
3.2	Fokus Penelitian	61
3.3	Sumber Data	62
3.4	Pemilihan Sampel.....	64
3.5	Pengumpulan Data.....	64
3.6	Instrumen Penelitian.....	65

3.7 Teknik Analisis Data	65
3.8 Teknik Pengolahan Data.....	67
3.9 Pengujian Kredibilitas Data.....	68
BAB 1V HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Perkembangan Praktik Manajemen	70
4.2 Profil Perusahaan.....	70
4.3 Profil Responden	73
4.4 Praktek Penerapan Manajemen Islam pada Perusahaan.....	74
4.4.1 Karakteristik Responden	76
4.4.1.1 Masa Kerja.....	76
4.4.1.2 Status Kepegawaian.....	77
4.4.1.3 Jenis Kelamin	77
4.4.1.4 Tingkat Pendidikan.....	78
4.2.2 Persepsi Responden.....	79
4.2.2.1 Rekrutmen.....	80
4.2.2.2 Seleksi.....	87
4.2.2.3 Kontrak Kerja	100
4.2.2.4 Penilaian Kinerja.....	103
4.2.2.5 Pelatihan dan Pengembangan	113
4.2.2.6 Kompensasi.....	116
BAB V PENUTUP	123
5.1 Kesimpulan.....	123
5.2 Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	144

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Sistem Nilai.....	21
Tabel 2.2 Sistem Etika	28
Tabel 4.1 Daftar Nama Responden	75
Tabel 5.1 Perbandingan Manajemen Barat dengan Manajemen Berbasis Islam.....	138

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Manajemen SDM	12
Gambar 1.2 Rancang Bangun Ekonomi Islam	32
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	59
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A: Pertanyaan Panduan Wawancara.....	145
Lampiran B: Bagan Struktur Organisasi	156
Lampiran C: Foto Responden	157
Lampiran D: Data Responden.....	162
Lampiran E: <i>Lembar Membercheck</i>	163

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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, Controlling*). 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 sains 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 manajemen 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 sains 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, sains 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).

Konteks sosial dapat mempengaruhi bidang-bidang dimana manajer menunjukkan tugas dan implementasi strategi nasional (Smith *et al.*, 1989a; 1989b; Tayeb, 1995 dalam Tayeb, 1997). Pertanyaan mengenai budaya dan organisasi berhubungan dengan konteks perpindahan kebijakan manajemen dan praktik lintas nasional (Beechler dan Yang, 1994; Tayeb, 1994; Welch, 1994 dalam Tayeb, 1997). Terdapat beberapa faktor yang menyumbang kedalam formasi dan mengabadikan pada budaya nasional, dimana agama, merupakan

salah satu tetapi bukan satu-satunya (Hofstede, 1980; Weber, 1930 dalam Tayeb, 1997). 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 perusahaan. 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.

Manajemen sumber daya manusia bagian yang signifikan pada proses interaktif internal organisasi dan mencerminkan karakteristik budaya pekerja. Lebih lanjut, agama khususnya pada negara tersebut seperti pada negara Muslim tentunya, dimana agama menjadi bagian yang dominan, membentuk sebuah bagian yang signifikan pada budaya. Pengaruh Islam pada manajemen sumberdaya manusia (MSDM), umumnya pada negara tertentu, dapat menjadi sebuah keinginan untuk manusia dan organisasi yang berharap melakukan bisnis dengan dasar agama, seperti multinasional, patner perdagangan, *joint venture* internasional (Munir Tayeb, 1997).

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.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk mengetahui sejauh mana peran agama Islam dalam memberikan pengaruh terhadap konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia pada perusahaan/organisasi di Wilayah Semarang, Jawa Tengah mengingat Islam merupakan agama mayoritas. Situasi sosial yang ditetapkan sebagai objek penelitian adalah organisasi/perusahaan di wilayah Semarang, dengan fokus utama organisasi/perusahaan yang berbasis Islam. Sebagai situasi sosial organisasi/perusahaan dengan nama Islam dipilih karena organisasi/perusahaan tersebut berbasis Islam, organisasi/perusahaan tersebut memahami konsep-konsep Islam dan menerapkannya dalam aktivitas usahanya. Dengan demikian akan lebih mudah dalam melakukan analisa dan melihat aplikasi langsung dari konsep-konsep Islam dalam proses manajemen sumberdaya manusianya.

Fokus penelitian ini diarahkan pada sejauh mana peran agama (Islam) memberikan pengaruh terhadap proses-proses manajemen sumberdaya manusia pada aspek rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka rumusan masalah penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Sejauh mana penerapan manajemen sumberdaya manusia ditinjau dari proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penilaian, training dan pengembangan, dan kompensasi di organisasi/perusahaan?
2. Bagaimana pemahaman pemilik (*stakeholder*) terhadap proses manajemen sumberdaya manusia (MSDM) yang telah berjalan di organisasi/perusahaan?
3. Bagaimana tanggapan karyawan/pekerja terhadap proses manajemen sumberdaya manusia (MSDM) yang telah diterapkan pada organisasi/perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peran agama (Islam) memberikan pengaruh terhadap penerapan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) pada organisasi/perusahaan dengan basis Islam. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pemilik usaha (*stakeholder*) terhadap pengaruh konsep-konsep agama (Islam)

dalam proses manajemen sumberdaya manusia (MSDM) pada organisasi/perusahaannya.

1. Mengetahui apakah selama ini proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penilaian, training dan pengembangan, dan kompensasi dalam bidang MSDM di organisasi/perusahaan sudah sesuai dengan ajaran agama Islam?
2. Pemahaman pekerja/karyawan mengenai proses manajemen sumberdaya manusia (MSDM) yang telah diterapkan oleh organisasi/perusahaan tempatnya bekerja apakah sesuai dengan ajaran agama (Islam).
3. Sebagai bentuk aplikasi kehidupan beragama masyarakat Muslim.

1.5 Manfaat Penelitian

Bila tujuan penelitian ini tercapai, maka hasil penelitian akan memiliki manfaat praktis dan teoritis.

a. Manfaat praktis

- 1) Mengetahui implementasi konsep agama (Islam) ketika diterapkan pada organisasi/perusahaan.
- 2) Mengetahui manfaat langsung dari penerapan manajemen sumberdaya manusia manusia berbasis agama (syariah) pada organisasi/perusahaan sehingga dapat dijadikan *prototype* organisasi/perusahaan lain.

b. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah referensi dalam menerapkan manajemen sumberdaya manusia berbasis agama (syariah) secara praktik dalam lingkup organisasional perusahaan yang tersuk dalam bidang ekonomi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **Bab I**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, fokus penelitian, perumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

- **Bab II**

Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang proses-proses manajemen MSDM dalam koridor Islam.

- **Bab III**

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- **Bab IV**

Hasil dan Pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

- **Bab V**

Penutup merupakan bagian terakhir penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumberdaya Manusia

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. Sumberdaya manusia mempunyai wawasan masa depan memperhitungkan kemampuan yang ada, untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang lebih baik dimasa yang akan datang. Koordinasi antar manusia yang dikendalikan untuk mencapai tujuan merupakan salah satu proses manajemen. Ada lima elemen dasar manajemen sumberdaya manusia.

- a. Kegiatan sumberdaya untuk mencapai tujuan.
- b. Proses dilakukan secara rasional.
- c. Melalui manusia lain.
- d. Menggunakan metode dan teknik tertentu.
- e. Dalam lingkungan organisasi tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM)

Menurut Fathoni (2006), manajemen sumberdaya manusia terdiri dari empat suku kata yaitu manajemen, sumber, daya, dan manusia, keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. 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 strategis dari perusahaan.

Terdapat lima pendekatan terhadap manajemen sumberdaya manusia, yaitu:

1. Sumberdaya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijakan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.

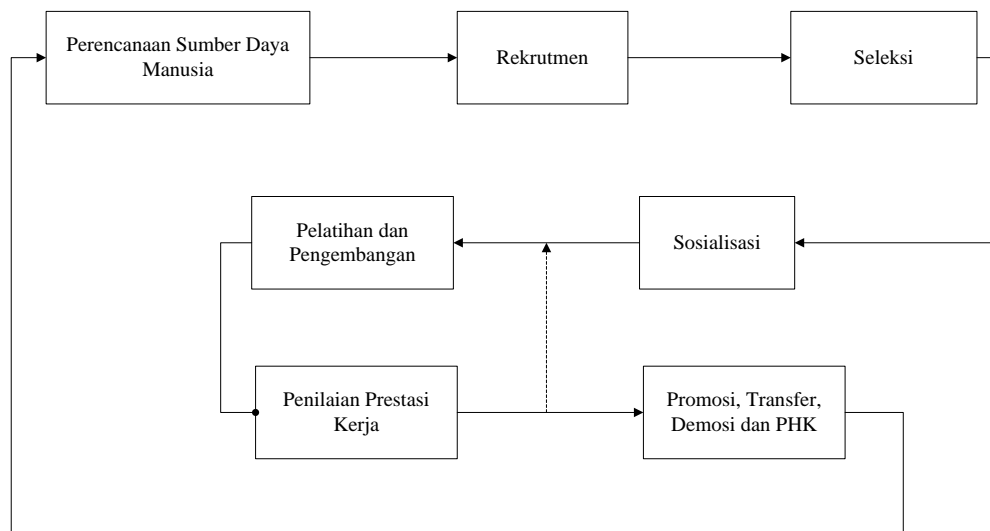
4. Manajemen sumberdaya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan.
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota ditambah dengan ketakwaan dan keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Hubungan manajemen dengan sumberdaya manusia, merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya, proses manajemen sumberdaya manusia dibagi menjadi beberapa tahapan seperti pada gambar berikut ini:

2.1.1.2 Proses Manajemen MSDM

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



Gambar 2.1. Proses Manajemen SDM.

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 menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, pengujian keterampilan, dan mencocokkan 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. Pendatang diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbiasa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan, dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan.
5. Pelatihan dan pengembangan keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi.

2.1.2 Budaya Nasional

2.1.2.1 Pengertian 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.

2.1.2.2 Konsep Budaya Nasional

Budaya adalah keseluruhan kompleks yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat. Aspek budaya merupakan nilai utama perilaku dari anggota dan seperti perilaku yang didapatkan dari sejarah secara umum dan pengalaman (Kroeber dan Kluckhohn, 1952 dalam Baskaran 2007). Munter (dalam Munir Bashkaran, 2007) mendefinisikan budaya sebagai sebuah nilai dominan dan berkelanjutan, tingkah laku dan kebiasaan pada sebuah kelompok. Schein (1997 dalam Bashkaran 2007), meneliti kelompok merupakan bagian terpenting dari pengalaman yang akan menggunakan pandangan yang utama mengenai dunia sekitarnya dan tempat-tempat lain di dunia.

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.

2.1.2.3 Komposisi Budaya

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).

2.1.2.4 Karakteristik Budaya

Karakteristik budaya dibagi menjadi lima, meliputi:

- a. Budaya dianut oleh sekelompok orang

Budaya dianut oleh sekelompok orang (masyarakat tertentu). Anggota dari suatu masyarakat setuju dengan makna sesuatu atau tentang mengapa.

- b. Budaya dipelajari

Budaya bukanlah sesuatu yang dibawa sejak lahir, tetapi budaya dipelajari. Sejak kecil seseorang menjadi anggota dalam budaya tertentu, mempelajari pola-pola perilaku dan cara-cara berpikir sehingga menjadi bagian dari budaya tersebut.

- c. Budaya dapat disebarluaskan

Simbol-simbol budaya seperti artefak dan bahasa dapat disebarluaskan ke masyarakat lain. Dengan kemajuan teknologi dapat dengan mudah mengenali budaya masyarakat lain.

- d. Budaya mengurutkan apa yang dianggap penting

Budaya memberikan pedoman atau mengarahkan apa-apa yang dinilai penting dan dalam membuat prioritas. Sesuatu yang dianut dan dijadikan pedoman tersebut sering dinamakan dengan nilai (*value*). Dengan demikian nilai memberikan standar/pedoman untuk bertindak, mengambil keputusan, berperilaku dan merasionalkan suatu tindakan dan membandingkan diri sendiri dan orang lain.

e. Budaya bersifat sistematis dan terorganisir

Budaya merupakan sistem nilai yang terorganisir dan saling terkait satu dengan yang lain dan dengan konteks lingkungan. Misalnya, orang Barat sangat menekankan pentingnya kebebasan, rasionalisme, keunikan dan kemandirian, kompetisi, kepercayaan pada diri sendiri dan individualisme. Sebaliknya orang Timur lebih mementingkan kebersamaan, harmoni hubungan, saling ketergantungan, kolektivisme dan kerjasama.

f. Budaya mengarahkan persepsi, sikap dan perilaku

Persepsi merupakan internal proses yang terjadi dalam diri seseorang untuk memahami, memilih dan mengevaluasi serta mengorganisasikan rangsangan-rangsangan (*stimuli*) yang diterima oleh panca indera dari lingkungan eksternal. Budaya sangat menentukan bagaimana kita memahami dan menafsirkan rangsangan yang kita terima. Nilai-nilai budaya mengkondisikan dan membentuk proses persepsual sehingga secara sosial mengembangkan persepsi tertentu. Budaya menentukan persepsi sosial dalam menciptakan realitas sosial, dengan memberikan makna tertentu pada stimuli. Dengan kata lain, persepsi merupakan proses konversi rangsangan-rangsangan (*stimuli*) dari lingkungan sehingga mempunyai makna (Fuad Mas'ud, 2010).

2.1.2.5 Faktor Pembentuk Budaya

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 kutub 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. Semua agama membawa nilai-nilai tertentu. Sebagai contoh nilai-nilai agama Budha dan Hindu sampai sekarang masih banyak dianut oleh orang-orang Asia, seperti India, Cina dan Thailand. Demikian pula nilai-nilai yang diajarkan oleh Konfusius dan Mencius. Nilai-nilai Konfusiunisme sampai sekarang masih dianut dan berpengaruh dalam kehidupan bangsa Cina, Jepang dan Korea. Sedangkan agama Islam, sebagai salah satu agama yang palig banyak dianut oleh penduduk dunia. Beberapa bangsa di dunia menganut agama Islam seperti Arab Saudi, Yaman, Irak, Iran, Kuwait, Jordania, Mesir, Maroko, Libya, Al-Jazair, Indonesia, Pakistan, Banglades, dan Malaysia. Nilai-nilai agama juga mempengaruhi dan

membentuk institusi-institusi dalam masyarakat seperti keluarga, pendidikan, dan sebagainya.

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).

Sebuah budaya yang berkembang di suatu masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor pembentuk budaya tersebut. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam budaya nasional adalah agama. Agama membentuk suatu karakteristik tersendiri yang berbeda dengan faktor yang lain yaitu sejarah dan pengalaman. Ajaran agama mengharuskan pemeluknya untuk mengamalkan apa yang mereka yakini dalam kehidupan sehari-hari dan hal tersebut menjadikannya suatu identitas yang unik. Disebutkan oleh Hofstede (dalam Bashkaran, 2007) bahwa etika dan agama dalam sebuah negara bercampur sehingga membentuk nilai-nilai tertentu yang disebut sebagai budaya nasional. Penelitian tentang budaya nasional menyebutkan negara Cina memiliki nilai-nilai Confusius dan etos kerja yang lebih kecil jika dibandingkan dengan agama yang lain (Islamisme, Kristianisme, Budhisme, Judaisme) dan pengaruh sejarah. Pada faktanya, ketika membahas tentang nasionalitas yang lain, kepercayaan agama dan norma mendominasi pada pembahasan budaya nasional. Kontradiksi antara

nasionalitas/etika dan agama berdasarkan perspektif adalah berbahaya seperti contoh yang diungkapkan oleh penelitian Munter (1993 dalam Bashkaran, 2007) menyebutkan:

“...mengharuskan anda mencoba mengkomunikasikan dalam budaya Islam, berbagai tempat dimulai dari Afrika Utara ke Timur Tengah sampai Indonesia (negara Islam terbesar) yang Amerika lihat sebagai tujuan masuk akal yang sempurna, seperti “membangun sebuah gedung baru berdasarkan jadwal...” seorang Muslim mungkin melihat hal ini sebagai bentuk ketidak-religiusan, karena Muslim percaya bahwa usaha manusia ditentukan oleh Allah bukan pada jadwal...”.

2.1.1.6 Sistem Nilai

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* (timbang balik)

8. Rukun, harmonis

Tabel 2.1 : Perbandingan Sistem Nilai Indonesia dengan Amerika

USA	Indonesia
<i>Human as individualistic, utility-maximizing, independent</i>	<i>Humans are sosial and communal beings, interdependent</i>
<i>Transactional-oriented</i>	<i>Relational-oriented</i>
<i>Competition</i>	<i>Cooperation</i>
<i>Individualist</i>	<i>Collectivist</i>
<i>Instrumental</i>	<i>Reciprocal</i>
<i>Agnostic, secular</i>	<i>Belief in God, religious</i>
<i>Time: commodity</i> <i>Nucleus family</i>	<i>Timing, not Time</i> <i>Extended family</i>
<i>Low Context</i>	<i>High Context</i>

Sumber : Fuad Mas'ud, 2011

Nilai-nilai inilah yang pada akhirnya mempengaruhi seluruh aspek-aspek kehidupan masyarakat Indonesia. nilai-nilai ini juga yang turut mempengaruhi praktik-praktik manajemen yang ada selama ini terutama manajemen sumberdaya manusia.

2.1.2.7 Pendekatan Sosialkultural

Pemahaman tentang semakin besarnya perhatian banyak pihak terhadap manajemen sumber daya manusia juga memerlukan pendekatan sosialkultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Alasan utama lainnya karena meskipun benar bahwa teori manajemen sumberdaya manusia tidak pernah bebas nilai.

Perumusan kebutuhan yang bersifat sosio-psikologis tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor sosial budaya. Artinya terikat pada norma-norma sosial yang berlaku di suatu masyarakat di mana seorang menjadi anggota. Misalnya, nilai-nilai sosial yang berlaku menggabungkan individualisme yang tentunya berbeda dari norma-norma sosial yang berlaku di masyarakat di mana keberadaan dipandang lebih penting dari kepentingan perorangan.

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 dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari (Fuad Mas'ud, 2010).

2.1.3 Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Agama (Syariah)

Religions are generally considered as specific systems 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.

2.1.3.1 Hakikat Ekonomi Islam

Menurut Abdul Aziz dalam *Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro* (2008), kata ekonomi berasal dari bahasa Yunani (*greek*): *Oikos* dan *Nomos*. *Oikos* berarti rumah tangga (*house-hold*), sedangkan *Nomos* berarti aturan, kaidah, atau pengelolaan. Dengan demikian secara sederhana ekonomi dapat diartikan sebagai kaidah-kaidah, aturan-aturan, atau cara pengelolaan suatu rumah tangga. Dalam bahasa Arab, ekonomi sering diterjemahkan dengan **al-iqtishad**, yang berarti hemat, dengan penghitungan, juga mengandung makna rasionalitas dengan nilai secara implisif. Jadi, ekonomi adalah mengatur urusan rumah tangga, di mana anggota keluarga yang mampu, ikut terlibat dalam menghasilkan barang-barang yang berharga dan membantu memberikan jasa, lalu seluruh anggota keluarga yang ada, ikut menikmati apa yang mereka peroleh. Kemudian populasinya semakin banyak dan dalam rumah-rumah, lalu menjadi suatu kelompok (*community*) yang diperintah oleh suatu negara.

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...*” .

Sebagai Muslim yang percaya terhadap Allah sebagai Tuhan semesta alam dan hari pembalasan, maka diwajibkan kepada setiap Muslim untuk patuh dan taat terhadap perintah-perintah Allah yang tercantum dalam Al Quran dan Al Hadist. Menjalankan perintah agama tidak terbatas hanya pada aspek ibadah saja, tetapi dalam semua aspek kehidupan, termasuk juga dalam hal manajemen sumberdaya manusia. Hal ini dilakukan supaya umat selamat dan damai dalam tuntunanNya dan mendapatkan ridhaNya. Seperti yang diungkapkan Syed Nawab Haide Naqvi (1991) kitab suci Al Qur’an telah menganjurkan semua umat manusia untuk mencari ridha Allah dalam keduanya:

“*...Ya Tuhan kami! Berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat...*”(TQS. 2 : 201).

Islam sebagai agama yang *rahmatan lil alamin* juga memberikan pedoman-pedoman terhadap aturan ekonomi termasuk juga manajemen sumberdaya manusia.

2.1.3.2 Sumber dan Landasan Ekonomi 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 petunjuk ritual, persoalan metafisik dan pembinaan ketakwaan personal, tetapi juga pada semua aspek kehidupan termasuk bidang ekonomi. Jadi secara etik, Al Quran mengatur perilaku ekonomi dalam bidang konsumsi, produksi dan distribusi, serta kegiatan-kegiatan bisnis lainnya. Setelah Al Quran, Sunnah Nabi merupakan aturan kedua yang mengatur perilaku manusia. Sunnah adalah praktik-praktik yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW, serta ucapan-ucapannya (Hadist). Keterangan-keterangan dalam Sunnah memiliki informasi yang lebih operasional, yang merupakan bentuk praktik dari konsep-konsep Al Quran. Sunnah menguraikan bagaimana tata cara zakat, bentuk kerjasama ekonomi, perdagangan, pembelanjaan harta dan sebagainya. Dalam konteks waktu Sunnah menjelaskan perilaku ekonomi masa lampau. (Abdul Aziz, Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro, 2008).

2.1.3.3 Etika Islam

Manusia sebagai makhluk sosial dalam kegiatannya memenuhi kebutuhan melakukan interaksi dengan manusia lainnya. Dalam interaksi antar manusia inilah, dibutuhkan suatu etika. Etika dalam kehidupan memberi rambu-rambu saat bertindak agar tidak terjadi persinggungan/kekacauan antar manusia. Prinsip-prinsip etika dalam Islam sangat dijunjung tinggi, agar manusia dapat berinteraksi dengan damai, termasuk juga dalam kegiatan ekonomi.

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* (mengetahui dan menyetujui), dan *taqwa* (ketakwaan). Tindakan yang terpuji disebut sebagai *sholihat* dan tindakan yang tercela disebut sebagai *sayyi'at*.

Dalam realitasnya, bisnis baik sebagai aktivitas maupun sebagai entitas, telah ada dalam sistem dan strukturnya yang “baku”. Bisnis berjalan sebagai proses yang telah menjadi kegiatan manusia sebagai individu atau masyarakat untuk mencari keuntungan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan hidupnya. Sementara itu etika telah dipahami sebagai sebuah disiplin ilmu yang mandiri dan karenanya terpisah dalam bisnis. Etika adalah ilmu yang berisi patokan-patokan mengenai apa yang benar atau salah, yang baik atau buruk, yang bermanfaat atau tidak bermanfaat. Dalam kenyataan itu, bisnis dan etika dipahami sebagai dua hal yang terpisah bahkan tidak ada kaitan. Jika pun ada malah dipandang sebagai hubungan negatif dimana, praktik bisnis merupakan kegiatan yang bertujuan

mencapai laba sebesar-besarnya dalam situasi persaingan bebas. Sebaliknya etika bila diterapkan dalam dunia bisnis dianggap akan mengganggu upaya mencapai tujuan bisnis. Dengan demikian hubungan antara bisnis dan etika telah melahirkan hal yang problematik (Muhammad, 2004).

Berikut ini merupakan tabel yang berisi tentang sistem etika yang berkembang saat ini menurut Muhammad (2004).

Tabel 2.2 : Sistem Etika

Sistem Etika Alternatif	Kriteria Pengambilan-Keputusan
<i>Relativisme</i> (Kepentingan Pribadi)	Keputusan etis dibuat berdasarkan kepentingan pribadi dan kebutuhan pribadi
<i>Utilitarianisme</i> (Kalkulasi Untung atau Rugi)	Keputusan etis dibuat berdasarkan hasil yang diberikan oleh keputusan-keputusan ini. Suatu tindakan disebut etis jika memberikan keuntungan terbesar bagi sejumlah orang.
<i>Universalisme</i> (Kewajiban)	Keputusan etis yang menekankan maksud suatu tindakan atau keputusan. Keputusan yang sama harus dibuat oleh setiap orang dibawah kondisi yang sama.
<i>Hak</i> (Kepentingan individu)	Keputusan etika yang menekankan nilai-nilai individu, kebebasan untuk memilih.
<i>Keadilan Distributif</i> (Keadilan dan Kesetaraan)	Keputusan etika yang menekankan nilai-nilai individu, keadilan dan menegaskan pembagian yang adil atas kekayaan dan keuntungan.
<i>Hukum Tuhan</i> (Kitab Suci)	Keputusan etis dibuat berdasarkan hukum Tuhan yang termaktub dalam Kitab Suci

Sumber: Fathoni, 2004

Professor Naqvi (1991) telah mengembangkan suatu pendekatan sistematis atas pengkajian ilmu ekonomi Islam. Apa yang disebut-sebut sebagai kemerdekaan ekonomi dari etika, tak punya tempat dalam sistem ini. Dengan menyakinkan, ia menunjukkan betapa menurut Islam, etika memberikan suasana pada ilmu ekonomi, dan hasilnya adalah aturan perilaku ekonomi yang bersumber pada norma etika Islam.

Tapi, penting diingat bahwa prosposisi dasar ilmu ekonomi Islam hanya shahih dalam kerangka-kerja sistem Islam, yang di dalamnya etika merupakan suatu unsur dominan. Karena menurut Islam, ilmu etika mendominasi ilmu ekonomi, maka langkah pertama kearah pencirian karakteristik dasar suatu sistem ekonomi Islami, yang berbeda dengan sistem ekonomi yang ada, adalah mencari serangkaian prinsip etika “umum” yang jelas Islami.

Pandangan yang padu, seimbang, dan realistis mengenai alam manusia dan peranan sosialnya, yang khas Islam, dapat diiktisarkan dengan tepat oleh keempat aksioma etika: Tauhid, Keseimbangan, Kehendak Bebas dan Pertanggungjawaban.

a. Tauhid

Sistem etika Islam, yang meliputi kehidupan manusia di bumi secara keseluruhan, selalu tercermin dalam konsep Tauhid yang dalam pengertian absolut, hanya berhubungan dengan Tuhan. Mengenai eksistensi manusia, konsep ini juga memberikan suatu konsep ini juga memberikan suatu prinsip perpaduan yang kuat, sebab seluruh manusia dipersatukan dalam ketaatan pada-Nya.

“Katakanlah, sesungguhnya salatku, pengorbananku, hidupku, dan matiku hanya untuk Allah, Tuhan Semesta Alam.” (TQS Al An’am [6]: 162)

b. Keseimbangan

Dalam kebulatan homogen tempat kehidupan berada dalam perspektif Islam, analisisnya yang beragam harus diseimbangkan agar menghasilkan tatanan sosial yang paling baik:

“ Dia telah menciptakan segala sesuatu dan Dia menetapkan ukurannya.” (TQS Al Furqon [25]: 2); dan

“Sesungguhnya! Kami telah menciptakan segala sesuatu berdasarkan ukurannya.” (TQS Al Qamar [54]: 49). Eksistensi manusia itu sendiri membawa semua sifat dasar pemberi hidup ke dalam ‘keseimbangan yang tak berbeda’ sehingga setiap pengrusakan merupakan penghapusan kehidupan itu sendiri dan karenanya merupakan kejahatan yang nyata.

” Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu haramkan yang baik yang telah Allah halalkan bagimu dan janganlah melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.” (TQS Al Ma’idah [5]:58)

c. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan oleh Tuhan kepada manusia bukan saja tidak dapat direbut darinya, tetapi juga harus dilindungi lewat penciptaan perlindungan kepranataan yang mencegah pencemaran yang mungkin dilakukan oleh otoriterisme yang tidak wajar. Jadi tidak diperlukan *magna carta* untuk menganugerahi manusia kebebasan pemberian Tuhan. Lagi pula setiap usaha

yang serupa untuk meringankan manusia dari beban perbudakan tampak mulia di mata Tuhan, hanya karena hal ini merupakan pemenuhan maksud Illahi. Kerena, bila kebebasan manusia adalah pemberian Tuhan dan tiap individu bertindak sesuai dengan etika kebebasan ini, maka unsur paksaan yang timbul akibat penyesuaian antara kepentingan pribadi dan sosial haruslah minimum. Lagi pula, jika konflik antara kepentingan pribadi dan sosial semacam ini ada, maka konflik itu harus dihilangkan untuk memenuhi kondisi suatu masyarakat Islam.

d. Pertanggungjawaban

Yang secara logis berhubungan dengan kehendak bebas adalah aksioma pertanggungjawaban. Ia (Allah) menetapkan batasan mengenai apa yang bebas dilakukan oleh manusia dengan membuat bertanggungjawab atas semua yang dilakukan;

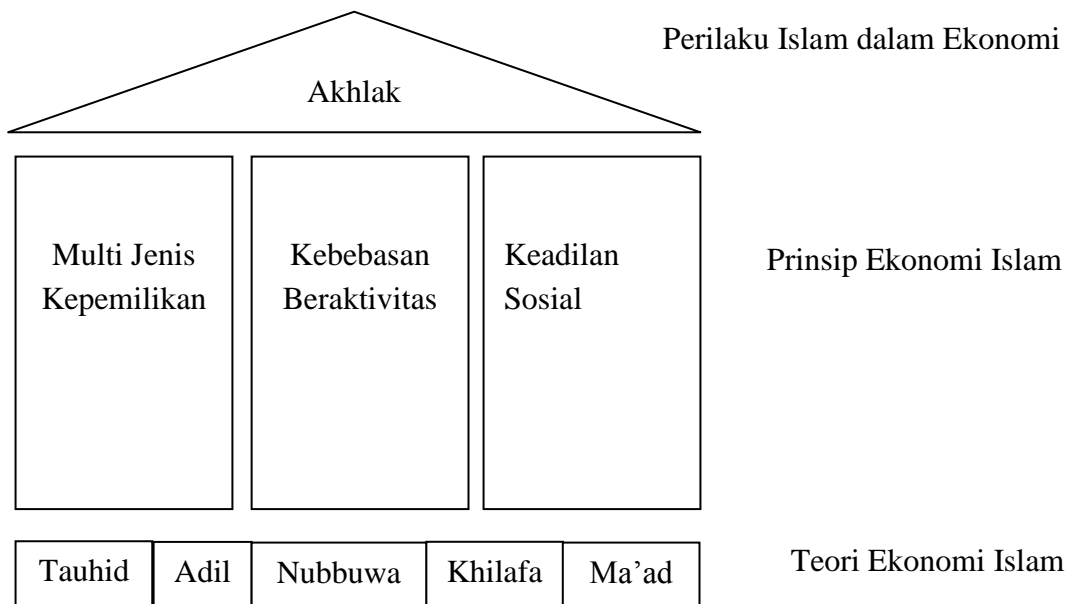
“ Barangsiapa memberikan hasil yang baik, niscaya ia akan memperoleh bagian pahala. Dan barangsiapa menimbulkan akibat yang buruk, niscaya ia akan memikul konsekuensinya..”(TQS An Nisa [4]: 85). Selanjutnya, pemujaan kepada individualisme yang tak terkendalikan dan tak beretika juga tidak diperkenankan dalam Islam. Bahkan logika murni harus menyakinkan kita bahwa kebebasan yang tak terbatas adalah sesuatu yang dibuat-buat: kebebasan yang tak terbatas berarti pertanggung jawaban yang tak terbatas.

“ Tiap-tiap diri bertanggungjawab atas apa yang telah diperbuatnya.”(TQS Al Muddatsir [74]: 38)

Etika Al Quran mempunyai sifat humanistik dan rasionalistik. Humanistik dalam pengembangannya mengarahkan manusia pada pencapaian hakikat kemanusiaan yang tertinggi dan tidak bertentangan dengan fitrah manusia itu sendiri. Sebaliknya bersifat rasionalistik bahwa semua pesan-pesan yang diajarkan Al Quran terhadap manusia sejalan dengan prestasi rasionalitas manusia yang tertuang dalam karya-karya filosof. Pesan-pesan Al Quran seperti ajakan kepada kebenaran, keadilan, kejujuran, kebersihan, menghormati orang tua, bekerja keras, cinta ilmu semuanya tidak ada yang berlawanan dengan kedua sifat diatas. (Muhammad, 2004)

2.1.3.4 Rancang Bangun Ekonomi Islam

Rancang bangun ekonomi Islam menurut Muhammad (2004) berdasarkan pada:



Gambar 2.2 Rancang Bangun Ekonomi Islam

1. Tauhid:
 - a. Allah pemilik sejati seluruh yang ada di alam semesta.

- b. Allah tidak menciptakan sesuatu dengan sia-sia dan manusia diciptakan untuk beribadah.
2. Adil:
- a. Tidak mendzalimi dan tidak didzalimi
 - b. Pelaku bisnis dan ekonomi tidak boleh mengejar kepentingan pribadi
3. Nubuwah:
- a. Siddiq
Visi hidup seorang muslim : Efektivitas (mencapai tujuan yang tepat, benar). Efisien (melakukan kegiatan yang benar teknik dan metode yang tidak menyebabkan kemubadziran)
 - b. Amanah
Misi hidup seorang muslim : bertanggung jawab, dapat dipercaya, dan kredibilitas.
 - c. Fathonah
 - d. Strategi hidup seorang muslim: cerdas, bijaksana, cerdas
 - e. Tabligh
 - f. Taktik hidup seorang muslim: Komunikatif, terbuka, pemasaran
4. Proposisi:
- Segala sesuatu yang datang dari Allah dan Rosul-Nya pasti benar.
5. Khalifah:
- a. Manusia sebagai khalifah di muka bumi, sebagai pemimpin yang akan diminta pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya.

- b. Fungsi utamanya menjaga keteraturan interaksi (muamalah) antar kelompok, agar kekacauan dan keributan dapat dikurangi dan dihilangkan.
 - c. Khalifah harus berakhlak seperti sifat-sifat Allah (Asmaul Husna)
6. Ma'ad:
- a. Dunia adalah wahana bagi manusia untuk bekerja dan beraktivitas untuk mendapatkan *return*.
 - b. Keuntungan harus mencakup untung dunia dan akhirat.
7. Kepemilikan multi jenis:
- a. Allah adalah pemilik primer apa saja yang ada di alam semesta
 - b. Manusia sebagai pemilik sekunder dan akan dipertanggungjawabkan kepemilikannya.
8. Kebebasan Berbuat:
- a. Penyerapan sifat-sifat Rasulullah, menjadikan manusia berbuat adil dan menciptakan *good governance* akhirat.
9. Keadilan sosial:
- a. Pemerintah memberikan jaminan rakyatnya dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dasar dan menciptakan keseimbangan sosial antara si kaya dan si miskin.
10. Akhlak:
- a. profesional dan berbisnis : *Itqan* (tekun); *Ihsan* (baik/professional)
 - b. bisnis bergantung pada siapa yang ada dibelakangnya
 - c. baik buruknya perilaku bisnis para pengusaha menentukan berhasil gagalnya bisnis yang dijalankan.

d. akhlak bukan sekedar etika.

2.1.3.5 Rekrutmen

Menurut Simamora (2006) setiap organisasi terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkan, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi, apakah disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, maupun putaran karyawannya, memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamaran yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan.

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 diharapkan memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam melakukan pekerjaannya, dan senantiasa taat kepada Allah dan perintahNya. Terdapat pendapat umum yang menyatakan bahwa seorang yang religius cenderung untuk berlaku jujur, walaupun pada beberapa penelitian hal tersebut tidak konsisten. Argumentasi dikemukakan oleh Weaver dan Agle (dalam Junaidah Hasyim, 2009) bahwa pada beberapa penelitian, tidak terdapat perbedaan antara orang yang religius ataupun bukan, berdasarkan kebiasaan seperti ketidakjujuran dan pencurian. Seorang manajer yang sholeh seharusnya menjaga proses rekrutmen berjalan pada aturan Allah dengan kepercayaan dan tanggungjawab. 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 (Sunnahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan Hari Kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”(TQS An Nisa :58-59).

Persyaratan rekrutmen sebaiknya dicamtumkan dengan jelas kepada pelamar, meliputi syarat-syarat pekerjaan, kriteria pekerjaan yang akan dijalankan, dan besarnya gaji yang akan dibayarkan. Termasuk kepada pelamar, diharapkan memberikan keterangan yang sesuai dengan kompetensi, kapabilitas dan minat (ketertarikan). Pelamar sebaiknya tidak melamar pekerjaan diluar kemampuan mereka, dan bekerja diluar kapasitasnya. Al Quran menyebutkan dalam surat Al Baqarah ayat 286:

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.
(TQS Al Baqarah[2] : 286)

Aspek kejujuran ditekankan dalam hal ini. Seorang pelamar diharuskan memberi informasi yang sebenarnya tentang dirinya. Al Quran sangat menentang kebohongan, seperti disebutkan dalam ayat berikut:

“Dan janganlah kamu mencampur adukkan kebenaran dengan dengan kebatilan dan (janganlah) kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahuinya.”(2:42)

Keakuratan informasi dari kedua belah pihak akan menjaga hubungan keduanya di masa depan.

2.1.3.6 Seleksi

Seleksi individu yang tersedia untuk mengisi jabatan yang kosong semakin berarti manakala tersedia. Keputusan seleksi sumber daya manusia berkenaan dengan pelaksanaan serangkaian tindakan (yakni, menerima atau menolak) terhadap individu yang hasilnya penting bagi organisasi atau individu yang terlibat. Tujuan seleksi adalah untuk mengidentifikasi orang dari sekelompok pelamar yang bakal diangkat menjadi karyawan perusahaan. Seleksi (*selection*)

adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi.(Simamora, 2006)

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) yang 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 profesional 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 penugasan diluar kemampuan individu pekerja

Manajer perlu memutuskan kriteria seleksi untuk mengevaluasi pelamar-pelamar untuk posisi yang lowong. Kriteria seleksi adalah karakteristik yang berasal dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Perusahaan sudah barang tentu berharap bahwa pelamar dengan karakteristik seperti ini akan berprestasi memuaskan dalam pekerjaan dan tetap bersama perusahaan. Kriteria seleksi biasanya dapat dirangkum dalam beberapa kategori: pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, dan karakteristik kepribadian.

a. Pendidikan Formal

untuk kriteria, perusahaan cenderung menetapkan lamanya pendidikan formal dan jenis pendidikan.

b. Pengalaman/Kinerja Masa Lalu

Kriteria lainnya yang dapat dipakai adalah pengalaman dan kinerja masa lalu. Banyak spesialis seleksi yang meyakini bahwa kinerja masa lalu di pekerjaan serupa dapat menjadi indikator terbaik dari kinerja dimasa yang akan datang. Selain itu, perusahaan seringkali menganggap pengalaman sebagai indikator yang tepat dari kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan.

c. Kriteria Fisik

Dimasa lalu, banyak perusahaan yang secara sadar maupun tidak sadar menggunakan karakteristik fisik (termasuk penampilan si pelamar) sebagai kriteria seleksi. Namun kini praktik semacam itu umumnya dianggap diskriminatif dan illegal, kecuali dapat dibuktikan bahwa penampilan fisik berhubungan langsung dengan efektivitas kerja.

d. Karakteristik pribadi dan tipe kepribadian

Kriteria terakhir yang dapat dipakai adalah karakteristik pribadi dan tipe kepribadian. Karakteristik pribadi meliputi status perkawinan, jenis kelamin, usia, dll.

2.1.3.7 Kontrak Kerja

Kontrak kerja merupakan salah satu hal yang penting dalam proses MSDM, dimana dalam kontrak kerja terdapat perjanjian antara kedua belah pihak (manajemen dan pekerja) dalam suatu waktu dan dalam pekerjaan tertentu. Maka dari itu, penting untuk memperjelas kontrak kerja, mengingat banyaknya permasalahan dalam hubungan antara manajemen (perusahaan) dengan pekerja/karyawan dikarenakan masalah kontrak kerja.

2.1.3.7.1 Ijarah

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 meninggalkan

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).”

Allah SWT juga berfirman:

“Apabila mereka (wanita-wanita) menyusui (anak) kalian maka berilah mereka upah yang menjadi haknya. (TQS ath-Thalaq [65]: 6).

Abu Hurairah menuturkan bahwa Nabi saw. Pernah bersabda:

“Allah SWT berfirman: Ada tiga orang yang Aku musuhi pada Hari Kiamat nanti; seseorang yang telah bersumpah atas namaKu, lalu berkhianat; seseorang yang menjual orang merdeka (bukan budak), lalu menikmati hasil penjualannya; seseorang yang mengontrak pekerja , lalu pekerja tersebut menunaikan transaksinya, sedangkan dia tidak memberikan upahnya.(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)

2.1.3.7.2 Kerja Seorang Pekerja

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

Ijarah adalah memanfaatkan jasa sesuatu yang dikontrak. Apabila ijarah berhubungan dengan seorang pekerja (ajir) maka yang dimanfaatkan adalah tenaganya. Karena itu, untuk mengontrak seorang pekerja harus ditentukan jenis pekerjaannya sekaligus waktu, upah dan tenaganya. Jenis pekerjaannya harus dijelaskan sehingga tidak kabur, karena transaksi ijarah yang masih kabur hukumnya adalah *fasad* (rusak). Waktunya juga harus ditentukan, semisal harian, bulanan atau tahunan. Upah kerjanya juga ditentukan, semisal harian, bulanan atau tahunan. Upah kerjanya juga harus ditetapkan. Ibnu Mas'ud berkata, bahwa Nabi saw , pernah bersabda:

“Apabila salah seorang di antara kalian mengontrak (tenaga) seorang pekerja maka hendaknya diberitahukan kepadanya upahnya.” (HR ad-Daruquthni).

Yang juga ditetapkan adalah tenaga yang harus dicurahkan oleh para pekerja sehingga para pekerja tidak dibebani dengan pekerjaan yang diluar kapasitasnya. Allah SWT berfirman:

“Allah SWT tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya.” (TQS al-Baqarah [2]: 286).

Nabi saw. Juga bersabda, sebagaimana dituturkan Abu Hurairah:

“Apabila aku diperintahkan kepada kalian suatu perintah maka tunaikanlah perintah itu semampu kalian.”(HR al-Bukhari dan Muslim).

Karena itu, tidak boleh menuntut seorang pekerja agar mencurahkan tenaga, kecuali sesuai dengan kapasitasnya yang wajar. Karena tenaga tersebut tidak mungkin dibatasi dengan takaran yang baku, maka membatasi jam kerja dalam sehari adalah takaran yang lebih mendekati pembatasan tersebut. Pembatasan jam kerja sekaligus merupakan tindakan pembatasan tenaga yang harus dikeluarkan.

Disamping itu, bentuk pekerjaan juga harus ditetapkan, semisal menggali tanah, menopang atau melunakkan benda, menempa besi, memecah batu, mengemudikan mobil, atau bekerja di penambangan. Yang juga harus dijelaskan adalah kadar tenaganya.

Dengan begitu, pekerjaan tersebut benar-benar telah ditentukan bentuknya, waktu, upah dan tenaga yang harus dicurahkan dalam melaksanakannya. Atas dasar inilah, ketika syariah membolehkan menggunakan pekerja, syariah juga menetapkan pekerjaannya pekerjaannya, jenis, waktu, upah serta tenaganya. Upah yang diperoleh oleh seorang pekerja sebagai kompensasi dari kerja yang dilakukan itu merupakan hak milik orang tersebut, sebagai konsekuensi tenaga yang telah dia curahkan.

b. Jenis pekerjaan

Setiap pekerjaan yang halal boleh di-*ijarah*-kan (diakadkontrakkan). Karena itulah transaksi ijarah boleh dilakukan dalam: perdagangan, pertanian, industri, pelayanan, perwakilan: menyampaikan jawaban dari salah satu pihak yang

berperkara, baik sebagai pihak penuntut ataupun yang dituntut, termasuk melakukan penyidikan, serta menyampaikan hasil penyidikan kepada hakim, menuntut hak, dan memberikan keputusan di antara manusia. Yang juga termasuk kategori *ijarah* adalah menggali sumber dan pondasi bangunan, mengemudikan mobil dan pesawat, mencetak buku, menerbitkan koran, memindahkan kendaraan dan sebagainya.

c. Waktu Kerja

Dalam kontrak kerja ada yang hanya menyebutkan pekerjaan yang dikontrakan saja, tanpa menyebutkan waktunya. Ada pula kontrak kerja yang hanya menyebutkan waktu yang dikontrak saja, tanpa harus mengetahui takaran kerjanya. Ada juga kontrak kerja yang menyebutkan waktu dan pekerjaannya. Karena itu, setiap pekerjaan yang tidak bisa diketahui selain dengan menyebutkan waktunya, maka waktunya harus disebutkan. Pasalnya, transaksi *ijarah* harus berupa transaksi yang jelas. Tanpa adanya penyebutan waktu pada beberapa pekerjaan bisa menyebabkan ketidakjelasan. Jika pekerjaan tersebut sudah tidak jelas maka hukumnya tidak sah.

d. Gaji/Honor Kerja

Diisyaratkan pula agar honor transaksi *ijarah* jelas, dengan bukti dan ciri yang bisa menghilangkan ketidakjelasan. Sebab, Nabi saw. Pernah bersabda:

“Apabila salah satu seorang di antara kalian mengontrak (tenaga) seorang pekerja maka hendaknya diberitahukan kepadanya upahnya.” (HR ad-Daruquthni)

Kompensasi *ijarah* (upah, honor, gaji) boleh tunai dan boleh tidak, dalam bentuk harta maupun jasa. Intinya, apa saja yang bisa dinilai harga boleh dijadikan sebagai kompensasi, dengan syarat harus jelas. Apabila tidak jelas maka transaksi tidak sah. Seorang pekerja juga boleh dikontrak dengan suatu kompensasi atau upah berupa makan atau pakaian, ataupun diberi upah tertentu dengan makan dan pakaian. Alasannya, praktik semacam ini dibolehkan terhadap wanita yang menyusui. Allah SWT berfirman:

“Kewajiban bagi ayahlah untuk member makan dan pakaian kepada para ibu dengan cara yang makruf.” (TQS al-Baqarah [2]:233).

Gaji harus jelas, sejelas-jelasnya sehingga bisa menafikkan kekaburan sekaligus dapat dipenuhi tanpa menimbulkan adanya permusuhan. Sebab, pada dasarnya, semua transaksi bisa menafikkan permusuhan diantara manusia. Sebelum mulai bekerja, tentu harus sudah terjadi kesepakatan tentang gajinya. Makruh hukumnya jika mempekerjakan seorang pekerja sebelum terjadi kesepakatan tentang gajinya dengan pekerja yang bersangkutan.

Apabila akad *ijarah* telah dilakukan terhadap suatu pekerjaan, pekerja berhak memperoleh gaji karena akad tersebut. Namun, bila gaji tersebut tidak wajib diserahkan kepadanya kecuali jika pekerjaannya selesai. Begitu pekerjaannya selesai, gaji tersebut wajib segera diberikan. Hal ini berdasarkan sabda Rasulullah saw. Dalam sebuah hadist qudsi:

“Allah SWT berfirman: Ada tiga orang yang Aku musuhi pada Hari Kiamat nanti; seseorang yang telah bersumpah atas namaKu, lalu berkhianat; seseorang yang menjual orang merdeka (bukan budak), lalu menikmati hasil penjualannya;

seseorang yang mengontrak pekerja, lalu pekerja tersebut menunaikan transaksinya, sedangkan dia tidak memberikan upahnya.”(HR al Bukhari).

Apabila telah disyaratkan dalam akad bahwa gaji diberikan dengan suatu tempo maka ia harus diberikan sesuai dengan temponya. Apabila telah disyaratkan gaji diberikan harian, bulanan, atau kurang dari itu, ataupun lebih, maka gaji tersebut harus diberikan sesuai dengan kesepakatan tersebut.

e. Tenaga yang dicurahkan saat bekerja

Akad dalam kontrak kerja (*ijarah*) terjadi pada jasa dari tenaga yang dicurahkan pekerja. Upahnya diukur berdasarkan jasanya. Namun, seberapa besar tenaga yang dicurahkan bukan merupakan standar upah, dan bukan pula standar jasa bagi dirinya. Sebab, jika tidak demikian, tentu upah seorang pemecah batu lebih besar daripada upah seorang insinyur, karena jerih payahnya lebih besar. Padahal yang terjadi justru sebaliknya. Karena itu, upah adalah kompensasi dari suatu jasa, bukan kompensasi dari jerih payah (tenaga).

2.1.3.8 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Simamora (2009) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi. Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja

menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

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.

Evaluasi penilaian haruslah objektif. Ali (dalam Junaidah Hasyim, 2009) menyebutkan terdapat dua metode dalam evaluasi: evaluasi berdasarkan pertimbangan dan evaluasi berdasarkan perilaku. Pendekatan evaluasi berdasarkan pertimbangan, normalnya menggunakan pernyataan yang berhubungan dengan sifat, kepribadian, dan karakter dari pekerja. Kepribadian meliputi kesopanan, kebenaran, kebaikan, tanggungjawab, kedewasaan, keadilan, ketegasan, tahan banting, dedikasi, dll. Disisi lain, kepribadian juga didasarkan pada kriteria yang telah dimasukkan dalam seleksi pekerjaan, seperti kejujuran , dan apakah pekerja tersebut mengamalkan pilar-pilar Islam.

Pendekatan berdasarkan perilaku telah digunakan secara konsisten oleh Amirul Mukminin, Umar ra. berfokus pada apa yang menjadi tugasnya dan bawahannya diluar pekerjaan dan untuk meninjau reaksi dari kelompok lain atas perilaku/kinerja mereka. Umar ra. Memberikan prioritas melalui pertanyaan: apakah pejabat mengunjungi orang sakit, apakah mereka menjaga budak, dan bagaimana pejabat memperlakukan pencabutan hak. Jika salah satu jawaban dari beberapa pertanyaan tersebut negatif, Umar ra. akan memecat bawahannya tersebut dari posisinya.

Seorang manajer Muslim seharusnya lebih peduli untuk mengukur penilaian dalam koridor Islam yang mengedepankan transparansi dan tanggung jawab. Bertanggungjawab dalam menilai pekerja/karyawan, manajer harus

melakukannya dengan adil dan perlakuan yang baik kepada pekerjanya. Berdasarkan Al-Buraey (dalam Junaidah Hasyim, 2009), 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.”

2.1.3.9 Pelatihan dan Pengembangan

Fathoni (2006) menyatakan dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan pendidikan dan pelatihan agar manusia sebagai pekerja menjadi professional dibidang tugasnya, pendidikan dan pelatihan penting karena merupakan proses ulang individu.

Simamora (2009) menyebutkan bahwa orientasi dan pelatihan merupakan proses yang mencoba untuk menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuannya. Pelatihan dan pengembangan menunjukkan perubahan-perubahan keahlian, pengetahuan, sikap atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program perbaikan organisasional yang terencana, dan penting bahwa aktivitas tersebut direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku kerja yang dikehendaki.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-undang No. 13 tahun 2003, Ketenagakerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang .

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan diarahkan untuk membantu para karyawan pada pekerjaan saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan.(Simamora, 2009)

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 menjadikan 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. Bagaimanapun juga, Altalib(dalam Junaidah Hasyim, 2009) menegaskan bahwa Islamik pelatihan dan pengembangan adalah semua mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan spiritual manusia dan dimuat pada akhirnya pada pengembangan fisik. Pelatihan dan pengembangan juga seharusnya mengantarkan pada peningkatan keimanan kepada Allah. Pengetahuan dan pelatihan memiliki kebenaran hubungan. Islam menganjurkan pelatihan dan pengembangan untuk menaikkan pengetahuan dan keterampilan pekerja sehingga bisa untuk menaikkan level mereka. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna. Menurut Al Marsati (dalam Junaidah Hasyim, 2009) seorang pekerja sebaiknya bekerja dengan segenap kemampuan, keinginan, dan kesungguhan (sepenuh hati) untuk mencapai kesempurnaan dan kesuksesan mereka sendiri, lingkungan sosialnya, dan juga untuk Hari Akhir. Dalam Islam terdapat konsep *ikhshan* (keunggulan/bermutu dan kebajikan) berhubungan dengan kebaikan dan diperintahkan oleh Yang Maha Kuasa.

2.1.3.10 Kompensasi

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Salah satu aset paling penting dari pekerjaan dimata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Karyawan normalnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaannya dan juga ditentukan oleh keahlian dan jumlah orang yang dalam angkatan kerja yang memiliki kualifikasi ini. Bayaran (*pay*) juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menunaikan sebuah pekerjaan dan tingkat penilaian terhadap pekerjaan oleh organisasi dan masyarakat.(Simamora, 2009)

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, kendatipun demikian, terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Manakala dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Tujuan Kompensasi

- a. Memikat karyawan
- b. Mempertahankan karyawan yang kompeten
- c. Memotivasi

Fathoni dalam Organisasi dan MSDM (2006) menyatakan suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan pada anggota organisasi, yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumberdaya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya, perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “*point*” untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumberdaya manusia.
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini, dilakukan perbandingan

antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

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 kompensasi 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 tingkat 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.

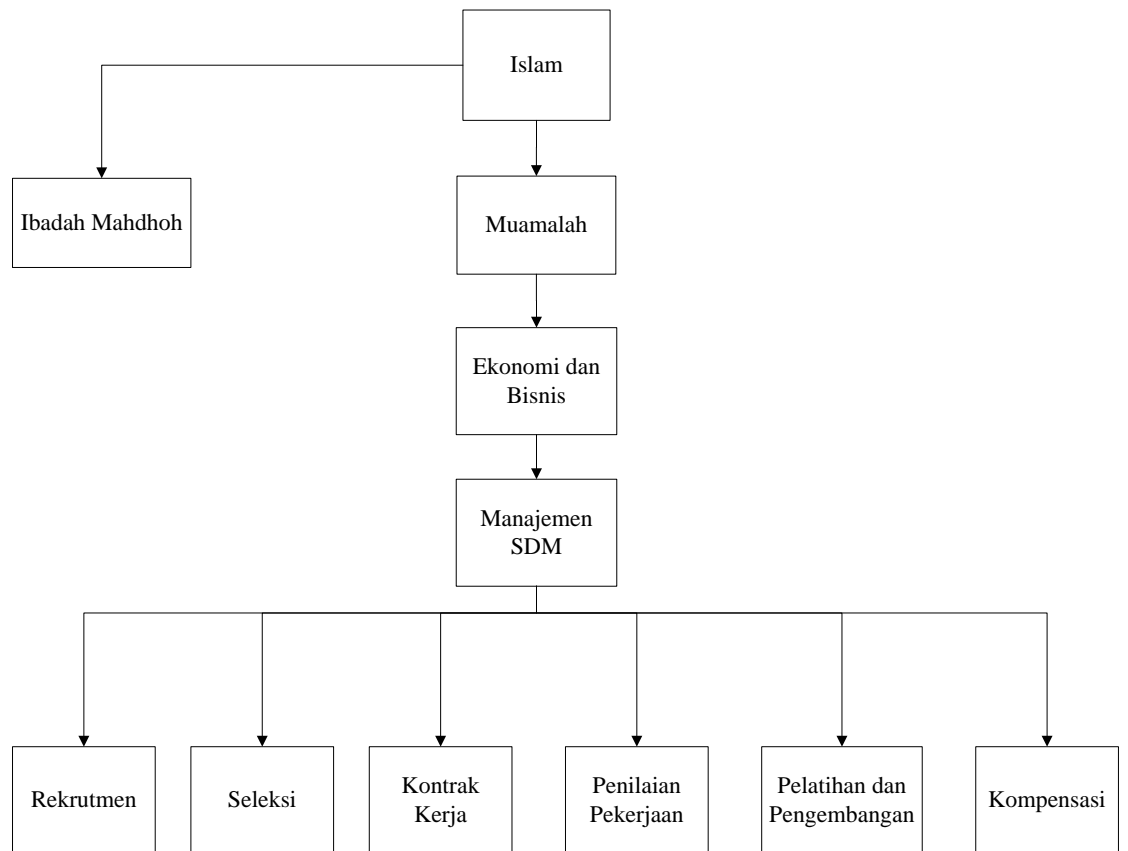
Berdasarkan literatur diatas, praktik Manajemen sumberdaya manusia berbasis Agama (Syariah/Islami) terlihat sama dengan manajemen sumberdaya manusia Barat. Bagimanapun juga terdapat perbedaan yang jelas. Segala syarat dalam praktik MSDM Islami berdasarkan pada Al Quran dan sabda Rasulullah Muhammad saw.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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penerapan manajemen Islam dalam suatu organisasi diteliti oleh Junaidah Hashim di *International Islamic University* Malaysia tahun 2009. Penelitian ini bertujuan untuk menguji praktik penerapan manajemen Islam di perusahaan/organisasi Islam Malaysia, mengingat Malaysia merupakan Negara dengan dasar Islam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara pengusaha/organisasi Islam yang diteliti di Malaysia adalah adanya kepedulian yang besar terhadap manajemen Islam dan menerapkannya pada perusahaannya secara berkelanjutan.

Berbeda dengan Indonesia, Indonesia tidak menggunakan agama sebagai dasar Negara, tetapi sebagai Negara dengan mayoritas Muslim terbesar perlu adanya penelitian yang menguji seberapa besar ajaran-ajaran agama yang mempengaruhi praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Dasar 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.

Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang akan didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penggunaan metode ini tidak bertujuan untuk mengikuti tren yang ada, tetapi tujuan penelitian ini akan lebih tepat jika dicapai dengan penelitian kualitatif. Metode ini memungkinkan untuk menemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, deskripsi yang luas dan mendalam, perasaan, norma, keyakinan, sikap mental, etos kerja dan budaya yang dianut seseorang maupun sekelompok orang dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian data yang diperoleh lebih luas, pasti, sehingga memiliki kredibilitas yang tinggi.

3.2 Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2006), pada dasarnya penelitian kualitatif tidak dimulai dari sesuatu yang kosong, tetapi dilakukan berdasarkan pada persepsi seseorang terhadap adanya masalah. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada sesuatu fokus. Penetapan fokus dapat membatasi studi dan berfungsi untuk memenuhi kriteria masuk-keluar (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi

yang diperoleh di lapangan, jadi fokus dalam penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

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.

3.3 Sumber data

Menurut Lofland (dalam Moleong, 2006) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen 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.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan dan wawancara dengan informan atau responden. Peneliti akan mewawancarai dengan informan untuk menggali informasi mengenai profesinya sebagai pekerja di perusahaan yang menerapkan manajemen Islam. Penelitian ini yang menjadi sumber data utama adalah pekerja PT Toha Putra di kota Semarang. Sumber data pendukung dalam penelitian ini adalah kepala HRD PT Toha Putra Semarang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data tambahan berupa informasi yang akan melengkapi data primer. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dalam penelitian ini. Data tambahan dalam penelitian ini adalah arsip perjanjian kerja bersama (PKB) PT Toha Putra tahun 2009 yang didapatkan dari pihak perusahaan sendiri.

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif *emic*, artinya mementingkan pandangan informan, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan.

3.4 Pemilihan Sampel

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik atau kompleks. Oleh karena itu, prosedur penentuan sampel yang paling penting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu sesuai dengan fokus penelitian (Bugin, 2003).

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang Praktik Manajemen Berbasis Islam pada Perusahaan, dimana objeknya adalah para pekerja PT Toha Putra Semarang sebagai perusahaan yang menerapkan manajemen Islam sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah 20 orang yang bekerja pada perusahaan PT Toha Putra yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang peneliti tentukan berupa lamanya masa kerja yang melebihi 3 tahun. Hal ini didasarkan bahwa, pekerja yang telah bekerja lebih dari kriteria tersebut dianggap sudah benar-benar memahami penerapan manajemen Islam yang dilakukan oleh perusahaan. Peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana respon dari pekerja terhadap penerapan Islam dalam aktivitas perusahaan.

3.5 Pengumpulan Data

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

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sampel sumber data dan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan data tentang penerapan manajemen Islam di organisasi/perusahaan Islam dan pengusaha Muslim, sumber datanya adalah para *stakeholder* pada perusahaan tersebut. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi dokumentasi, observasi, dan wawancara dengan pemilik (*stakeholder*) di perusahaan maupun pengusaha Muslim.
2. Untuk mendapatkan data tentang penerapan/praktik manajemen Islam di lapangan menurut pekerja, sumber datanya adalah pekerja yang bekerja di perusahaan Islam. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi dokumentasi, dan wawancara dengan pekerja di organisasi/perusahaan Islam dan pengusaha Muslim.

3.6 Instrumen Penelitian

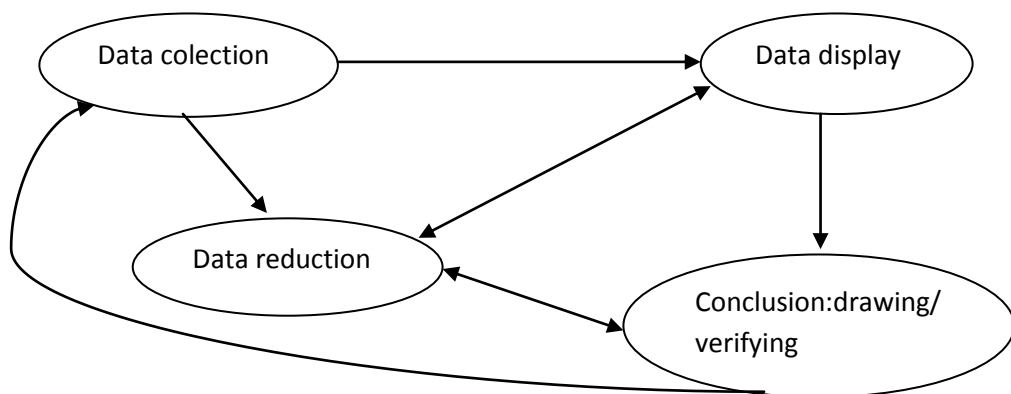
Dalam penelitian ini instrument penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, namun setelah fokus penelitian menjadi jelas mungkin akan dikembangkan instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat digunakan untuk menjaring data pada sumber data yang lebih luas, dan mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman dan Spredley.

Miles and Huberman(1984 dalam Sugiono) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verivication*.

Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar 4 berikut.



Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data.

Selanjutnya menurut Spradley teknik analisis data disesuaikan dengan tahapan dalam penelitian. Pada tahap penjelajahan dengan teknik pengumpulan data *gran tour question*, analisis data dilakukan dengan analisis domain. Pada tahap penentuan fokus analisis data dilakukan dengan analisis taksonomi. Pada tahap *selection*, analisis data dilakukan dengan analisis kompenensial. Selanjutnya untuk sampai menghasilkan judul dilakukan dengan analisi tema.

3.8 Teknik Pengolahan Data

a. Coding

Peneliti membaca dan mengidentifikasi topik penting seluruh hasil wawancara. Peneliti juga melakukan coding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata atau kalimat yang relevan. Dalam hal pemberian coding perlu juga dicatat konteks mana istilah itu muncul.

b. Klasifikasi Data

Klasifikasi terhadap coding dilakukan dengan melihat sejauh mana satuan makna berhubungan. Klasifikasi ini dilakukan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi.

c. Kategorisasi

Data yang telah diklasifikasikan kemudian dibuat kategori. Jika dalam suatu kategori terdapat terlalu banyak data sehingga pencapaian saturasi akan lama maka dapat dibuat sub kategori.

d. Menganalisis satuan makna dalam kategori

e. Mencari hubungan antar kategori

f. Membuat laporan dimana hasil analisis dideskripsikan dalam bentuk draf laporan penelitian.

3.9 Pengujian Kredibilitas Data

Menurut Sugiono (2008), pengujian kredibilitas data penelitian akan dilakukan dengan cara:

1. Perpanjangan pengamatan

Dengan menggunakan perpanjangan pengamatan, peneliti kembali ke lapangan melakukan pengamatan, wawancara dengan sumber yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan memungkinkan hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin berbentuk *rapport*, semakin akrab, terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Bila telah terbentuk *rapport*, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian, dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.

2. Meningkatkan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

4. Pemeriksaan teman sejawat

Diskusi teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan hasil penelitian yang masih bersifat sementara kepada teman-teman mahasiswa. Melalui diskusi ini

akan banyak pertanyaan dan saran. Pertanyaan yang berkenaan dengan data yang belum bisa terjawab, maka peneliti kembali ke lapangan untuk mencari jawabannya. Dengan demikian data menjadi semakin lengkap.

5. *Member Check* (Pengecekan anggota)

Member check adalah, proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data berarti data-data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsiran tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.