

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS NILAI-NILAI ISLAMI

A. Konsep Manajemen Secara Umum

1. Pengertian Manajemen

“*Management*” hingga saat ini terjemahannya sudah banyak dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurus, pengelola ketatalaksanaan, dan manajemen.¹ Dalam *Kamus Ekonomi*, *management* berarti pengelola, kadang-kadang ketatalaksanaan. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, manajemen berarti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.²

Istilah manajemen diberi banyak arti yang berbeda oleh para ahli sesuai dengan titik berat fokus yang dianalisis. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Menurut George R. Terry, Manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan

¹ Panglaikim dan Hazil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Satya Wacana. 1986), hlm. 26-27.

² Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, hlm. 909-910.

untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.³

b. Menurut Richard L. Daft, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi.⁴

c. Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵

Pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam perusahaan serta untuk mengambil kepuasan oleh pimpinan atau manajer, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada di bawahnya.

Pengertian tersebut memberi pemahaman bahwa inti manajemen adalah mengelola sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia agar

³ George R. Terry, *Principles of Management*, Richard D. Irwin (INC. Homewood, Irwin Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977, hlm. 4.

⁴ Richard L. Daft, *New Era Of Management*, terj. Tita Maria Kanita (Jakarta: Salemba, 2010), hlm. 6.

⁵ H. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, op., cit.,*, hlm. 10.

melakukan kerjasama melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

Oleh karena itu, kegiatan manajemen identik dengan saling membantu melaksanakan berbagai kegiatan. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Mā'idah/5: 2.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (menggerakkan) kebajikan dan takwa, dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”.⁶

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.⁷

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, berikut penjelasan mengenai fungsi manajemen.⁸

a. Fungsi *Planning*

Perencanaan atau *planning* adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, op., cit., , hlm. 107.

⁷ Randal S. Schuler and Susan E. Jackson, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. xiii

⁸ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009, hlm. 89-90.

b. Fungsi *Organizing*

Organizing adalah pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan. Ada tiga unsur *organizing* yaitu:

- 1) Pengenalan dan pengelompokan kerja.
- 2) Penentuan dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab.
- 3) Pengaturan hubungan kerja.

Setelah adanya gambaran pengertian pengorganisasian sebagaimana telah diuraikan di atas, maka pengorganisasian merupakan rangkaian aktivitas dalam menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan-satuan organisasi.

c. Fungsi *Actuating*

Penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Setelah rencana ditetapkan, maka tindakan berikutnya dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu kegiatan usaha benar-benar tercapai. Tindakan pimpinan menggerakkan itu disebut “penggerakan” (*actuating*).

d. Fungsi *Controlling*

Pengendalian dalam *Kamus Bahasa Indonesia* berarti proses, cara, perbuatan mengendalikan, pengekangan, pengawasan atas kemajuan dengan membandingkan hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dengan hasil pengawasan.⁹ Pengertian pengendalian menurut istilah adalah proses kegiatan pengendalian semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.¹⁰

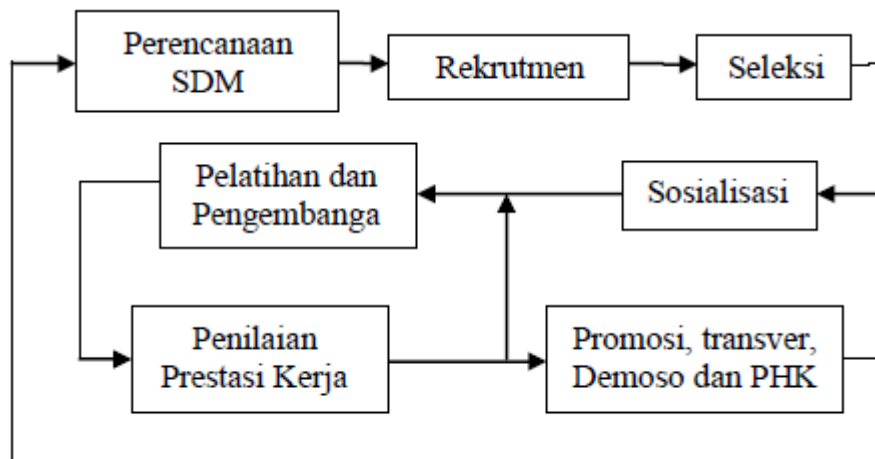
Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan.

⁹ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op. it.*, hlm. 543.

¹⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: P.T. Bumi Aksara, 2003), hlm. 10.

2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia dibagi menjadi beberapa tahapan seperti proses Manajemen Sumber Daya Manusia menurut James A.F Stoner sebagaimana yang dikutip oleh Soekidjo Notoatmodjo:¹¹



Gambar 2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan sumber daya manusia didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai.
- b. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
- c. Seleksi termasuk menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, pengujian ketrampilan, dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menjaring calon karyawan bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon.
- d. Sosialisasi (orientasi) didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus kedalam organisasi. Pendaftar diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbiasa dengan tanggung

¹¹ Soekidjo Notoatmodjo, *op. cit.*, hlm. 89.

jawabnya, dan diberitahu mengenai budaya organisasi, kebijakan, dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan.

- e. Pelatihan dan pengembangan keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektifitas organisasi.

C. Nilai-nilai Islami

1. Pengertian Nilai-nilai Islami

Kata nilai dalam kamus besar Bahasa Indonesia berarti harga. Nilai memiliki makna yang berbeda bila berada pada konteks yang berbeda pula. Dalam konteks akademik nilai bisa berarti angka kepandaian, "rata-rata nilai mata pelajaran matematika". Dalam konteks yang lain nilai berarti kadar, "nilai gizi berbagai jeruk hampir sama".¹²

Pengertian ini tidak secara eksplisit menyebutkan ciri-ciri spesifik seperti norma, keyakinan, cara, sifat dan ciri-ciri yang lain. Namun definisi tersebut menawarkan pertimbangan nilai bagi yang akan menganutnya. Seseorang dapat memilih suatu nilai sebagai dasar untuk berperilaku berdasarkan keyakinan yang ia miliki.

Guna memperoleh pengertian mengenai nilai-nilai Islami, selanjutnya penulis akan mendefinisikan tentang agama, karena Islam merupakan salah satu agama. Dalam bahasa latin agama diucapkan dengan kata *Religios*, sedangkan dalam bahasa Belanda dikenal dengan kata *Religie*. Kata ini

¹² Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), hlm. 783.

berasal dari "re" dan "eligare", yang berarti memilih kembali.¹³ Yakni memilih kembali ke jalan Tuhan setelah sebelumnya berada pada jalan yang sesat.

Islam sebagai agama adalah risalah yang disampaikan oleh Allah kepada Rasul-Nya (Muhammad SAW). sebagai petunjuk bagi manusia dan hukum-hukum sempurna untuk dipergunakan manusia dalam menyelenggarakan tata cara hidup serta mengatur hubungan dengan Tuhan (hablu minallah), sesama manusia (hablu minannas), dan alam sekitar.¹⁴

Dengan demikian nilai-nilai Islami dapat didefinisikan sebagai konsep dan keyakinan yang dijunjung tinggi oleh manusia mengenai beberapa masalah pokok yang berhubungan dengan Islam untuk dijadikan pedoman dalam bertingkah laku, baik nilai bersumber dari Allah maupun hasil interaksi manusia tanpa bertentangan dengan syariat.

2. Macam-macam Nilai-nilai Islami

Secara hakiki nilai agama merupakan nilai yang memiliki dasar kebenaran yang paling kuat dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya. Nilai ini bersumber dari kebenaran tertinggi yang datang dari Tuhan. Struktur mental manusia dan kebenaran mistik-transendental merupakan dua sisi unggul yang dimiliki oleh nilai agama. Karena itu, nilai tertinggi yang harus dicapai adalah adanya keselarasan semua unsur kehidupan. Antara kehendak manusia

¹³ Abu Ahmadi dan Noor Salim, *Dasar-Dasar Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 13.

¹⁴ Harun Nasution, *Islam Ditinjau dari Beberapa Aspeknya*, (Jilid I; Jakarta: UI Press, 1979), hlm. 9.

dengan perintah Tuhan, antara ucapan dan tindakan, atau antara 'itiqad dan perbuatan.

Agama Islam sebagai agama Allah yang disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. memiliki kebenaran yang hakiki. Nilai-nilai dalam agama merupakan petunjuk, pedoman dan pendorong bagi manusia untuk memecahkan berbagai masalah hidup seperti ilmu agama, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan militer, sehingga terbentuk pola motivasi, tujuan hidup dan perilaku manusia yang menuju kepada keridhaan Allah.

Dalam agama Islam terdapat beberapa pokok ajaran yang dapat menjamin bagi terwujudnya kehidupan manusia lahir batin, dunia akhirat. Oleh karena itu nilai-nilai keagamaan dalam Islam didasarkan pada pokok-pokok ajaran tersebut, yakni akidah, syariah dan akhlaq. Selanjutnya penulis akan menguraikan pokok-pokok ajaran Islam tersebut sekaligus sebagai nilai tertinggi dalam agama Islam.

a. Nilai Akidah

Akidah adalah urusan yang wajib diyakini kebenarannya oleh hati, menentramkan jiwa, dan menjadi keyakinan yang tidak bercampur dengan keraguan. Karakteristik akidah Islam bersifat murni, baik dalam isi maupun prosesnya, dimana hanyalah Allah yang wajib diyakini, diakui dan disembah. Keyakinan tersebut sedikitpun tidak boleh dialihkan kepada yang lain, karena akan berakibat penyekutuan yang berdampak pada motivasi ibadah yang tidak sepenuhnya didasarkan atas panggilan Allah swt. Akidah ini termanifestasi dalam kalimat thoyyibah

(Iaa Ilaaha illallah). Dalam prosesnya, keyakinan tersebut harus langsung, tidak boleh melalui perantara. Akidah demikian yang akan melahirkan bentuk pengabdian hanya kepada Allah, berjiwa bebas, merdeka dan tidak tunduk pada manusia dan makhluk Tuhan lainnya.¹⁵

b. Nilai Syariah

Secara redaksional pengertian syariah adalah "*the part of the water place*" yang berarti tempat jalannya air, atau secara maknawi adalah sebuah jalan hidup yang telah ditentukan Allah SWT., sebagai panduan dalam menjalan kehidupan di dunia untuk menuju kehidupan akhirat. Kata syariah menurut pengertian hukum Islam berarti hukum-hukum dan tata aturan yang disampaikan Allah swt., agar ditaati hamba-hamba-Nya. Syariah juga diartikan sebagai satu sistem norma Ilahi yang mengatur hubungan manusia dengan Tuhan, hubungan manusia dengan manusia, serta hubungan manusia dengan alam lainnya.

c. Nilai Akhlak

Menurut pendekatan etimologi, akhlaq berasal dari bahasa arab khuluqun yang artinya budi pekerti, perangai, tingkah laku atau tabiat. Kalimat tersebut mengandung segi-segi persesuaian dengan perkataan khalqun yang berarti kejadian serta erat hubungannya dengan khaliq yang berarti Pencipta dan makhluk yang berarti yang diciptakan. Pola bentuk definisi akhlaq tersebut muncul sebagai mediator yang menjembatani komunikasi antara Khaliq dengan makhluk secara timbal balik, yang

¹⁵ Abudin Nata, Metodologi Studi Islam (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 84.

kemudian disebut sebagai *hablum minallah* dan hubungan antarsesama manusia yang disebut dengan *hablum minannas*. Jadi akhlaq dalam Islam mencakup pola hubungan antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan manusia, dan ditambah lagi hubungan manusia dengan lingkungan sekitarnya.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Islami

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Islami

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penataan pegawai yang mencakup tata cara memperoleh dan menggunakan tenaga kerja dengan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁶ Apabila manajemen sumber daya manusia dikaitkan dengan nilai-nilai Islami, berarti manajemen yang dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan nilai-nilai Islami, khususnya yang terkait dengan tenaga dan pegawai dalam satu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif nilai-nilai Islami diarahkan pada dua perbuatan manusia di dunia, yaitu perbuatan yang dinamakan *muamalah* dan perbuatan yang termasuk dalam kategori ibadah. Suatu perbuatan ibadah pada dasarnya tidak boleh dilakukan kecuali ada dalil atau ketentuan yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadist yang menyatakan bahwa perbuatan itu harus atau boleh dilakukan. Sedang dalam *muamalah*

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hlm. 42.

pada dasarnya semua perbuatan boleh dilakukan kecuali ada ketentuan dalam Al-Qur'an dan Hadist yang melarangnya.¹⁷

Kaitannya dengan konsep manajemen syariah, menurut Sofyan Syafri Harahap, manajemen Syariah adalah sebagai suatu ilmu manajemen yang berisi struktur teori menyeluruh yang konsisten dan dapat dipertahankan dari segi empirisnya yang didasari pada jiwa dan prinsip-prinsip Islam.¹⁸

2. Landasan dan Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam

Islam memberikan perhatian dan pandangan yang sangat mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia. Bukan hanya karena manusia merupakan khalifah dimuka bumi, namun juga termasuk kepada nilai-nilai sikap dan perilaku manusia itu sendiri. Allah SWT berfirman, Q.S. al-Baqarah/2: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا
 مَن يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ
 اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata : “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?”

¹⁷ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta: Alfabet, 2003, hlm. 91.

¹⁸ Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 1992, hlm. 126.

Tuhan berfirman : “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.¹⁹

Kesempurnaan tersebut dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya. Sudah seharusnya manajemen syariah didasarkan pada hal-hal yang bersifat syar’i. Adiwarmanto A. Karim menyatakan bahwa manajemen syariah harus mencakup empat hal, yaitu:²⁰

- a. Manajemen Islami harus didasari nilai-nilai dan akhlak Islami, diantaranya tauhid, adil, *siddiq*, *amanah*, *fathanah*, dan *tabligh*. Nilai-nilai ini merupakan sifat yang harus diterapkan umat Islam.
- b. Kompensasi (balas jasa) ekonomis dan penekanan terpenuhinya kebutuhan dasar pekerja.
- c. Faktor kemanusiaan dan spiritual, dimana pekerja harus diperlakukan dengan hormat dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.
- d. Sistem dan struktur organisasi (*Ukhuwah Islamiyah*), dimana pimpinan harus dekat dengan bawahan. Kedekatan pimpinan dan bawahan dalam *ukhuwah Islamiyah*, tidak berarti akan menghilangkan otoritas formal dan ketaatan bawahan pada atasan selama kedekatan itu tidak mengandung dosa.

Empat hal tersebut juga berlaku pada manajemen dalam bidang sumber daya manusia yang merupakan bagian dari bidang manajemen.

¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an, op. cit.*, hlm. 7.

²⁰ Adiwarmanto A. Karim, *Ekonomi Islam, op. cit.*, hlm. 171.

Saifuddin Bachrun menyatakan bahwa manajemen syariah harus mencakup.²¹

- a. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan pada saat bekerja, tetapi juga dalam setiap tingkah laku perbuatan di Dunia selama masa hidup, karena nantinya akan mendapat penilaian oleh Allah SWT. Oleh karena itu setiap Muslim diajarkan untuk senantiasa berhati-hati dalam kehidupannya dan tidak hanya pada saat bekerja.
- b. Penilaian kinerja berdasarkan aturan Al-Qur'an evaluasi penilaian kinerja terdapat dua metode, yaitu evaluasi berdasarkan pertimbangan (sifat kepribadian, karakter) dan evaluasi berdasarkan perilaku.
- c. Islam menganjurkan pelatihan dan pengembangan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, melainkan mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia.

3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Islami

- a. Rekrutmen

Rekrutmen menurut Hasibuan yakni pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip apa dan siapa. Apa maksudnya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian

²¹ Saifuddin Bachrun, *Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syari'ah*, (Jakarta: Lazis Dewan Da'wah Islamiyah Indonesia, 2014), hlm. 240.

pekerjaan. Siapa, artinya kita mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan.²²

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Persyaratan rekrutmen sebaiknya dicantumkan dengan jelas kepada pelamar, meliputi syarat-syarat pekerjaan, kriteria pekerjaan yang akan dijalankan. Termasuk kepada pelamar, diharapkan memberikan keterangan yang sesuai dengan kapasitas, kapabilitas dan minat (ketertarikan). Pelamar sebaiknya tidak melamar pekerjaan diluar kemampuan mereka, dan bekerja diluar kapasitasnya.²³

Dalam proses rekrutmen, Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan atau organisasi seharusnya pelamar yang kompeten dan religius (persyaratan harus beragama Islam dan berhijab) dan dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak akan terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan.

Ketika suatu jabatan diisi oleh seseorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh. Akan tetapi, kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

²² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, op, cit.*, , hlm. 28.

²³ Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *op, cit.*, hlm.1

b. Seleksi

Secara etimologi, dalam *Kamus Bahasa Indonesia* Seleksi berarti penyaringan, pemilihan (untuk mendapatkan yang terbaik), sedangkan menurut istilah seleksi berarti metode dan prosedur yang dipakai oleh bagian personalia (perusahaan) waktu memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan. Serangkaian metode dan prosedur yang dilakukan tidak hanya untuk mengetahui kemampuan kandidat, tetapi juga untuk mengetahui kepribadian kandidat sehingga diperoleh sikap amanah.²⁴ sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al-Ankabut/29: 3.

وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ^ط فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ
الْكَذِبِينَ ﴿٣﴾

“dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, Maka Sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta”.²⁵

Hal ini sangat penting bagi manajer Muslim untuk memahami tuntunan Al-Qur’an yang dapat mencegah penerimaan yang tidak jelas dan tindakan yang tidak profesional dari nepotisme dan untuk mencegah diskriminasi ditempat kerja.

Dalam manajemen berbasis syariah, keahlian saja tidak cukup, tetapi juga harus diimbangi dengan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi. Jika salah satu dari aspek tersebut tidak dimiliki oleh karyawan, maka ketimpangan yang akan terjadi. Maka setiap muslim dalam

²⁴ Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1993, hlm. 800.

²⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an, op, cit.*, hlm. 397.

beraktifitas apapun harus dilakukan dengan sikap yang profesional. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal.²⁶

1) *Ahliyah* (keahlian)

Islam menetapkan bahwa seorang yang akan diangkat untuk posisi jabatan atau tugas tertentu terlebih lagi jika itu berkaitan dengan keputusan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Islam mengingatkan tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dianggap telah melanggar amanah dan berkhianat kepada Allah SWT, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin.

2) *Himmatul 'Amal* (etos kerja tinggi)

Selain memiliki keahlian dan kecakapan, seorang dikatakan mempunyai sikap profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja. selain dorongan ibadah seorang muslim bekerja keras karena adanya keinginan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (*reward*) material dan non material seperti gaji penghasilan serta karir dan kedudukan yang lebih baik.

²⁶ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebeet Widjajakusuma, *Mengagagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002, hlm. 104.

3) *Amanah* (terpercaya dan bertanggungjawab)

Seorang pekerja yang muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, terpercaya dan bertanggungjawab, bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencurahkan segala potensi yang dimiliki demi untuk mewujudkan tujuan organisasi dan bukan hanya mencari kepentingan pribadinya, sehingga muncul jiwa amanah yaitu mampu menjalankan tugas dan bertanggungjawab atas tugas yang diberikan. Islam menilai bahwa memenuhi amanah kerja merupakan jenis ibadah yang paling utama.

Oleh karena itu, amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kedzaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan. Dalam Islam, prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon pegawai atas pekerjaan yang dijalannya.²⁷

²⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 106.

c. Kontrak kerja

Kontrak Kerja terdiri dari dua kata, yaitu kontrak dan pekerja. Dalam *Kamus Bahasa Indonesia*, Kontrak berarti perjanjian (secara tertulis) antara dua pihak dalam perdagangan, sewa-menyewa.²⁸ Sedangkan pekerja berarti orang yang bekerja, orang yang makan upah atau buruh.²⁹

Kontrak kerja dalam syariat Islam digolongkan kepada perjanjian sewa-menyewa (*al-ijarah*), yaitu *ijarah a'yun*, sewa-menyewa tenaga manusia untuk melakukan pekerjaan. Dalam istilah Hukum Islam pihak yang melakukan pekerjaan disebut *ajir*,³⁰ sedangkan orang yang memperoleh manfaat dari pekerjaan *ajir* (pemberian kerja disebut *musta'jir*.³¹ Islam memperbolehkan seseorang untuk mengontrak tenaga para pekerja atau buruh yang bekerja untuk dirinya.

Pada saat seorang pekerja melakukan pekerjaannya, pekerja tersebut terikat dalam beberapa hal meliputi:

1) Ketentuan kerja

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

²⁸ Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia, op, cit.*, hlm. 751.

²⁹ *Ibid*, h. 704.

³⁰ *Ajir* ini terdiri dari *ajir khas* yaitu seseorang atau beberapa orang yang bekerja pada seseorang tertentu dan *ajir musytarak* yaitu orang-orang yang bekerja untuk kepentingan orang banyak.

³¹ Suhrawardi K. Lubis, *Hukum Ekonomi Islam*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2000), hlm. 152.

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 adalah tenaga yang harus dicurahkan oleh para pekerja sehingga para pekerja tidak dibebani dengan pekerjaan yang diluar kapasitasnya. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Baqarah/2: 286.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ...^ج

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.³²

Karena itu, tidak boleh menuntut seorang pekerja agar mencurahkan tenaga, kecuali sesuai dengan kepastiannya 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.

2) Jenis pekerjaan

Setiap pekerjaan yang halal boleh *diijarahkan* (di akad kontrakkan). Karena itulah transaksi *ijarah* boleh dilakukan dalam: perdagangan, pertanian, industri, pelayanan, perwakilan:

³² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an, op, cit.*, hlm. 50.

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.

3) Waktu kerja

Dalam kontrak kerja ada yang hanya menyebutkan pekerjaan yang dikontrakkan 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. Peralnya, 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.

4) Gaji atau honor kerja

Islam memerintahkan kepada umatnya untuk menentukan upah atau honor secara jelas sebelum pekerjaan itu dimulai yang dikenal dengan istilah kontrak kerja. Apabila tidak jelas, maka transaksi tidak sah.

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 kesepakatan tersebut.

d. Penilaian kinerja

Seorang manajer Muslim seharusnya lebih peduli untuk mengukur penilaian dalam koridor syariah yang mengedepankan transparansi dan tanggungjawab. Bertanggung jawab dalam menilai pekerja atau karyawan manajer harus melakukannya dengan adil. penilaian kinerja berdasarkan aturan Al-Qur'an evaluasi penilaian terdapat dua metode, yaitu:

1) Evaluasi berdasarkan pertimbangan.

Dalam hal ini menggunakan pernyataan yang berhubungan dengan sifat, kepribadian, dan karakter dari pekerja. Kepribadian itu sendiri meliputi kesopanan, kebenaran, kebaikan, tanggungjawab, kedewasaan, keadilan, ketegasan, tahan banting, dan dedikasi. Selain itu kepribadian juga didasarkan pada kriteria yang telah dimasukkan dalam seleksi seperti kejujuran, dan apakah pekerja mengamalkan pilar-pilar Islam

2) Evaluasi berdasarkan perilaku.

Berfokus pada apa yang menjadi tugasnya dan bawahannya diluar pekerjaan dan untuk meninjau reaksi dari kelompok lain atas perilaku atau kinerja mereka. Dengan prioritas melalui pertanyaan apakah pejabat mengunjungi orang sakit, apakah mereka menjaga budak, dan bagaimana pejabat memperlakukan pencabutan hak. Hal

tersebut telah digunakan oleh Amirul Mukminin, Umar r.a. secara konsisten.

Penilaian yang dilakukan secara periodik akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi atau perusahaan karena dapat menentukan hal-hal apa saja yang dapat berjalan dengan baik dalam jangka panjang, dan bagi individu dapat digunakan untuk bahan evaluasi diri terhadap pekerjaan yang telah dilakukan guna mengetahui kekeliruan yang terjadi dan mencegah hal itu terulang kembali pada masa yang akan datang. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Infithaar/82: 5.

عَلِمَتْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ وَأَخَّرَتْ ﴿٥﴾

“Maka tiap-tiap jiwa akan mengetahui apa yang telah dikerjakan dan yang dilalaikannya”.³³

Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan akan dapat menilai bagaimana kinerja dalam periode tertentu sehingga diharapkan adanya tindakan perbaikan yang diambil.

e. Pelatihan dan pengembangan

Setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, sering kali kemampuan pegawai tersebut belum sesuai yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan produktivitas, sehingga mereka perlu dilatih. Pegawai yang sudah bekerja pun mungkin masih perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain-lain.

³³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an, op. Cit.*, hlm. 588.

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya dan Pelatihan diutamakan dengan pelatihan yang bersifat *soft skill* Islami. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum Muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk. Agar memberikan kontribusi yang sebaik-baiknya bagi perusahaan, oleh karena itu, Islam mendorong untuk melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan (*training*) terhadap para pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.³⁴

Dalam hal ini organisasi atau perusahaan selalu berupaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas guna menunjang efektivitas kegiatan dalam perusahaan. Upaya tersebut dapat berupa program pelatihan dan pengembangan yang di rencanakan. Islam sangat mengedepankan hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT Q.S. at-Taubah/9: 122.

³⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *op. cit.*, hlm. 116-117.

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”.³⁵

Islam menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia dan pada akhirnya dimuat pada kebijakan fiskal. Pelatihan dan pengembangan seharusnya mengantarkan pada peningkatan keimanan kepada Allah SWT dan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan pekerja sehingga bisa untuk menaikkan level mereka. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna.³⁶

Menurut Al Marsati sebagaimana yang dikutip oleh Junaidah Hasyim, bahwa Islam menganjurkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pekerja/karyawan. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna. Seorang

³⁵ Departemen Agama RI, *op. cit.*, hlm. 206.

³⁶ Saifuddin Bachrun, *Buku Induk Manajemen SDM, op. cit.*, hlm. 243.

karyawan sebaiknya bekerja dengan segenap kemampuan, keinginan, dan kesungguhan untuk mencapai kesempurnaan dan kesuksesan mereka sendiri, lingkungan sosialnya, dan juga untuk hari akhir. Dalam Islam terdapat konsep *Ikhsan* (keunggulan dan kebajikan) berhubungan dengan kebaikan dan sesuatu yang diperintahkan oleh Allah SWT.³⁷

f. Kompensasi

Kompensasi dalam *Kamus Bahasa Indonesia*, secara terminologi berarti ganti rugi. Istilah imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.³⁸ Kompensasi didalamnya menyangkut mengenai sistem penggajian yang adil. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kata “adil” didefinisikan sebagai sama berat, tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, berpegang pada kebenaran.³⁹ Secara terminologi, adil berarti mempersamakan sesuatu dengan yang lain, baik dari segi nilai maupun dari segi ukuran, sehingga itu menjadi tidak berat sebelah dan tidak berbeda satu sama lain.⁴⁰ Islam menetapkan upah bagi pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab dan jenis pekerjaan. Ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT dalam Q.S. al-‘Aḥqāf/46: 19

³⁷ Junaidah Hasyim, *Islamic Revival in Humane Management Practices Among Selected Islamic Organization in Malaysia*, 2009, hlm. 66.

³⁸ Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia, op cit.*, hlm. 453.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 8.

⁴⁰ Abdul Aziz Dahlan, et, al (ed), *Ensiklopedi Hukum Islam, Jilid 2*, Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 1997, hlm. 25.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦﴾

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.⁴¹

Menurut Ali dalam Junaidah Hasyim berpendapat bahwa perusahaan Muslim pada beberapa tahun terbaru ini di Negara Muslim, kompensasi didasarkan pada lima pondasi, diantaranya yaitu:⁴²

- 1) Pekerjaan adalah sebuah kontrak. hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak antara pemilik dan pekerja.
- 2) Kompensasi dibedakan berdasarkan keahlian dan situasi. Karena pekerja memiliki kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang berbeda. Hal ini cukup memberikan bukti bahwa gaji untuk semua pekerja tidak dapat disamakan dalam semua kasus.
- 3) Kompensasi harus diperjelas diawal, dan upah harus diberikan ketika pekerjaan tersebut selesai.
- 4) Upah dan kompensasi dapat berkurang dan bertambah sesuai dengan keadaan yang ada.
- 5) Upah dan kompensasi harus cukup untuk menyediakan kebutuhan hidup. Karena jika gaji yang diberikan terlalu rendah, individu akan merasa tidak termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih.

⁴¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, op. cit., hlm. 505.

⁴² Junaidah Hasyim, *Islamic Revival in Humane Management Practices Among Selected Islamic Organization in Malaysia*, op. cit., hlm. 78