

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Manajemen Syariah

##### 1. Pengertian Manajemen Syariah

Manajemen Syariah adalah masalah pengelolaan sumber daya organisasi tetapi pengelolaan yang diharapkan tidak boleh melepaskan diri dari nilai-nilai Islam yang mengkehendaki keseimbangan berbagai aspek, fisik dan ruhaniyah, dunia dan akhirat, pribadi dan orang lain.

Manajemen Syariah merupakan kegiatan berpikir, merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan yang terintegrasi untuk membuat keputusan yang melibatkan penggunaan sumberdaya manusia, keuangan, informasi dan fisik, dengan tujuan mencapai tujuan *maqashid al-syariah*, dengan cara yang efektif dan efisien. Tujuan dari manajemen syariah adalah membangun sebuah peradaban berdasarkan kepada nilai-nilai etika tauhid.

Manajemen dengan prinsip syariah harus memastikan penghapusan kebusukan, kejahatan, dan ketidakadilan (*al-fasad*) untuk menetapkan keadilan (*'adl*) baik dalam organisasiorganisasi seperti juga di dalam masyarakat. Sasaran akhir dari manajemen adalah untuk mencapai kebahagiaan (*al-falah*).

Pemikiran manajemen dalam Islam muncul setelah Alloh SWT

menurunkan risalahnya kepada Muhammad SAW. Pemikiran Manajemen dalam Islam bersumber dari Nash-nash Al-Quran dan petunjuk-petunjuk As-sunnah dan berasaskan nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang di masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan maksud kehadiran Islam di tengah-tengah umat manusia sebagai pembawa rahmat bagi semua makhluk dimuka bumi sebagaimana firman Allah:

۱۰۷ نَيَّمَلْعَلَّلَمْ حَرَّ اَلْ اِكْنَ لَسْرَ اْ اَمَو

*Artinya: Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam. (QS. Al-Anbiya': 107)*<sup>1</sup>

Berbeda dengan manajemen konvensional, manajemen yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis Nabi (Sunnah) ini sarat dengan nilai yang diatur dalam syariah Islam. Oleh karenanya lebih dikenal dengan manajemen Islam atau lebih populer dengan sebutan manajemen Syariah.

Manajemen dalam Islam juga memiliki dua unsur penting yaitu subyek dan obyek. Subyek itu pelaku/manajer, dan obyek itu tindakan manajemen yang terdiri dari organisasi, sumber daya manusia, dana, operasi/produksi, pemasaran, dan sebagainya. Dan juga memiliki empat fungsi utama yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang : CV. Asy-Syifa'), h. 230

<sup>2</sup> Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM., *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), h. 2-3

## 2. Fungsi Manajemen adalah:

### a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan fungsi paling awal yang merupakan pedoman ke arah mana tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan perencanaan ini dapat dikurangi ketidak pastian, lebih bisa mengarahkan perhatian pada tujuan dan lebih memudahkan dalam pengawasan.

### b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengeorganisasian merupakan fungsi manajemen yang mengelompokkan orang dan memberikan tugas, menjalankan tugas misi. Karena terbatasnya kemampuan seseorang dan meningkatnya volume pekerjaan dalam perusahaan yang bertambag, perlu adanya pembagian pekerjaan agar diperoleh hasil yang optimal. Dengan adanya pembagian pekerjaan itu maka muncullah bagian-bagian didalam perusahaan.<sup>3</sup>

### 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

---

<sup>3</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT. RINEKA CIPTA, 2004), h. 115-117

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*).<sup>4</sup>

#### d. Fungsi Pengendalian (Cantrolling)

Yang dimaksud dengan penendalian adalah suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas aktual perusahaan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Proses pengendalian mencatat perkembangan ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya, untuk mengambil tindakan korelatif sebelum terlambat.<sup>5</sup>

### 3. Prinsip Manajemen Syariah

Manajemen dalam syariat Islam merupakan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlihat dalam sebuah kegiatan yang dilandasi nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak akan melakukan sesuatu diluar hal yang tidak dibenarkan oleh syariat.

Oleh karena itu, islam mewajibkan para penguasa dan pengusaha untuk berbuat adil, jujur dan amanah demi terciptanya kebahagiaan manusia

---

<sup>4</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 89-90.

<sup>5</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, h. 119

(*falah*) dan kehidupan yang baik (*hayatan thayyibah*) yang sangat menekankan aspek persaudaraan (*ukhuwah*), keadilan sosio-ekonomi, dan pemenuhan kebutuhan spiritual umat manusia. Umat manusia yang memiliki kedudukan yang sama disisi Allah sebagai khalifah dan sekaligus sebagai hamba-Nya tidak akan dapat merasakan kebahagiaan dan ketenangan batin kecuali bila kebutuhan-kebutuhan material dan spiritual telah dipenuhi.<sup>6</sup>

Beberapa prinsip atau kaidah dan teknik manajemen yang ada relevansinya dengan Al-Qur'an atau Hadist antara lain sebagai berikut:

a. Prinsip Amar Ma'ruf nahi Munkar

Setiap muslim wajib melakukan perbuatan yang *ma'ruf*, yaitu perbuatan yang baik dan terpuji seperti perbuatan tolong-menolong (*ta'wun*), menegakkan keadilan diantara manusia, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mempertinggi efisiensi dan lain-lain. Sedangkan perbuatan munkar (*keji*), seperti korupsi, suap, pemborosan dan sebagainya harus di jauhi dan bahkan harus diberantas.<sup>7</sup>

b. Kewajiban Menegakkan Kebenaran

Manajemen merupakan suatu metode pengelolaan yang baik dan benar, untuk menghindari kesalahan dan kekeliruan dan menegakkan kebenaran. Menegakkan kebenaran adalah metode Allah yang harus ditaati

---

<sup>6</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2006), Cet-4, hlm.85-86

<sup>7</sup>*Ibid*, h. 87

manusia. Dengan demikian manajemen yang disusun oleh manusia untuk menegakkan kebenaran itu menjadi wajib.

c. Kewajiban menegakkan Keadilan

Hukum syariah mewajibkan kita menegakkan keadilan, kapan dan di mana pun. Allah berfirman di surat An Nisa' ayat 58:

□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□  
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□  
 □□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□  
 □□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□  
 □□□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□  
 □□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□  
 □□□□□□□□ □□

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjrmahnya*, (Semarang : CV. Asy-Syifa'), h.

Dari ayat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa setiap perbuatan harus dilakukan dengan adil. Adil dalam menimbang, adil dalam bertindak, dan adil dalam menghukum. Adil itu harus dilakukan dimanapun dan kapan pun dan dalam keadaan apa pun, baik diwaktu senang maupun diwaktu susah. Sewaktu sebagai orang kecil harus berbuat adil, ketika sebagai orang yang berkuasa pun harus adil. Tiap muslim harus adil kepada dirinya sendiri dan adil pula terhadap orang lain.<sup>9</sup>

#### d. Kewajiban menyampaikan amanat

Allah memerintahkan agar selalu menunaikan amanat dalam segala bentuknya, baik amanat perorangan, masyarakat, bahkan amanat rakyat dan Negara agar apa yang menjadi tujuan manajemen atau dasar untuk mencapai *falah* terlaksana dengan baik.

Dengan demikian jelaslah bahwa hak dan kewajiban seseorang dalam manajemen secara tegas diatur didalam hukum syariah. Semua itu diciptakan dan diatur oleh Allah kepada manusia agar tercipta kemaslahatan dalam hidupnya, baik didunia maupun diakhirat.<sup>10</sup>

### B. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah

Manajemen dalam bahasa arab disebut *idarah* yang diambil dari perkataan *'adarta bihi* yang berarti kamu menggunakannya sebagai alat untuk

---

<sup>9</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, h.89

<sup>10</sup> *Ibid*, h.90

memutar sesuatu. Berdasarkan arti tersebut, maka yang dimaksud dengan *Idarah* (Manajemen) adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek.<sup>11</sup>

Adapun SDM Syariah secara esensial adalah keimanan SDM Syariah terhadap Ke-Esaan Allah dan kesadaran tertingginya untuk tunduk sepenuhnya pada kehendak Allah dan kesadaran bahwa dia sangat dekat dengan Allah.<sup>12</sup> Dalam Islam, SDM memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan makhluk ciptaan Allah lainnya yakni sebagai Khalifah.

Dalam kaitannya dengan perusahaan/Organisasi, SDM memiliki fungsi sebagai pekerja, pengelola, pengatur sumber daya lain yang dimiliki perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk menacapai tujuan tersebut maka SDM perlu dikelola atau diatur melalui suatu sistem manajemen sebagai kinerja dan potensi mereka dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia Syariah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mengatur perilaku-perilaku manusia agar sesuai dnegan Syariah (keimanan dan ketauhidan), merencanakan struktur Perusahaan/Organisasi yang mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi perusahaan, serta menjalankan/mengelola suatu sistem yang menjadikan

---

<sup>11</sup> Edi Setiadi, *Modul Kuliah Manajaemne Sumber Daya Bank Syariah*, Edisi I, h. 13

<sup>12</sup> Edi Setiadi, *Modul Kuliah Manajaemne Sumber Daya Bank Syariah*, Edisi I, h. 28

perilaku para pelakunya berjalan dengan baik.

## 2. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) Syariah

Syariah adalah hukum-hukum yang mengatur hubungan manusia dengan Khalik maupun dengan makhluk, di dalamnya terdapat dua unsur, yaitu Ibadah dan Muamalah.<sup>13</sup> Ibadah yaitu segala sesuatu yang dilakukan manusia untuk menjalankan sebagaimana yang Allah perintahkan, sedangkan muamalah yaitu segala sesuatu yang mengatur hubungan manusia dengan manusia lainnya. Dalam hal manajemen sumber daya manusia haruslah disesuaikan dengan syariat islam dengan bersumberkan Al-Quran dan Hadis.

Demikianlah Allah SWT telah menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling sempurna, yang terdiri dari berbagai unsur yang terorganisasi dengan rapi dan interaksi antar unsur-unsur yang ada mencerminkan suatu sistem manajemen yang sangat sempurna dan canggih. Sudah seharusnya manusia menjadikannya sebagai *I'tibar* dalam membangun suatu sistem organisasi dan manajemen yang baik.<sup>14</sup>

Sebagai SDM Syariah, landasan yang paling mendasar ialah iman kepada Allah, yang sadar bahwa setiap kegiatan dan tindakannya dalam bekerja selalu diawali oleh Allah dan tujuan utamanya hanya untuk Allah.

Selain iman, SDM syariah hendaknya memiliki akhlak dan moral

---

<sup>13</sup>Abu Fahmi dkk, *HDR Syariah: Teori dan Implementasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2014), h. 12

<sup>14</sup>Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Alfabeta, 2002), h. 106

Islami seperti karakter Nabi Muhammad. Beliau memiliki karakter amanah, fathanah, tabligh dan shidiq. Amanah adalah sikap bisa dipercaya dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Fathanah adalah sikap profesional dalam melakukan berbagai pekerjaan. Tabligh adalah sikap transparan dan bertanggung jawab terhadap setiap hal yang merupakan amanah yang diberikan kepadanya. Shidiq atau jujur yang berarti setiap SDM syariah harus terpercaya sehingga bisa diandalkan dalam melakukan pekerjaannya.<sup>15</sup>

Selain akhlak dan moral, yang harus dimiliki seorang SDM syariah yaitu kompetensi. Kompetensi adalah serangkaian pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang baik itu melekat pada diri manusia ataupun pemberian dari luar. Menurut Abu Fahmi kompetensi yang harus dimiliki SDM Syariah, adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

- a. Kompetensi Inti, perbankan syariah membutuhkan SDM yang memiliki pandangan dan keyakinan yang sesuai dengan visi dan misi perbankan syariah.
- b. Kompetensi perilaku, kemampuan SDM untuk bertindak efektif, memiliki semangat islami, fleksibel dan memiliki jiwa ingin tahu yang tinggi.
- c. Kompetensi Fungsional, kompetensi ini berbicara tentang background dan keahlian. SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang memiliki dasar ekonomi syariah, operasi perbankan,

---

<sup>15</sup> Abu Fahmi, *HDR Syariah: Teori dan Implementasi*, h. 84

<sup>16</sup> *Ibid*, h. 129

administrasi, keuangan dan analisa keuangan.

- d. Kompetensi Manajerial, SDM yang mampu menjadi team leader, cepat menangkap perubahan dan mampuan membangun hubungan dengan yang lain.

### 3. Tujuan dan Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang hendak dicapai adalah manfaat yang akan diperoleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan manajemen SDM ialah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial.

Tujuan akhir yang hendak dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah:<sup>17</sup>

- 1) Peningkatan Efisiensi.
- 2) Peningkatan Efektivitas.
- 3) Peningkatan Produktivitas.
- 4) Peningkatan tingkat perpindahan pegawai.
- 5) Rendahnya tingkat absensi.
- 6) Tingginya kepuasan kerja karyawan.

---

<sup>17</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h. 17

- 7) Tinggi kualitas pelayanan.
- 8) Rendahnya komplain dari pelanggan.
- 9) Meningkatnya bisnis perusahaan

b. Sasaran Manajemen SDM

Sasaran manajemen sumber daya manusia bukan semata-mata hanya memikirkan kepentingan organisasi atau perusahaan, tetapi memiliki jangkauan yang luas meliputi sasaran perusahaan, sasaran fungsional, sasaran sosial, dan sasaran pribadi karyawan.<sup>18</sup>

1) Sasaran perusahaan

Sasaran perusahaan diarahkan untuk mengenali manajemen sumber daya manusia dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan, meliputi perencanaan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, dan pemutusan hubungan pekerja.

2) Sasaran fungsional

Sasaran fungsional bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional ini meliputi pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

---

<sup>18</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, h. 14-15

### 3) Sasaran sosial

Sasaran sosial berusaha agar selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut. Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

### 4) Sasaran pribadi karyawan

Sasaran pribadi karyawan adalah membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan penugasan.

## 4. Ruang Lingkup Manajemen SDM Syariah

### a. Rekrutmen

#### 1) Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, untuk menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk

menarik banyak pelamar.<sup>19</sup>

Rekrutmen juga dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDI organisasi atau perusahaan. Dalam tahap ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi/*job Description* dan juga spesifikasi/*job Specification*.

Menurut Hadari, rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Ernie dan Kurniawan, Rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Menurut Stoner dkk (1995), rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya insani untuk menduduki suatu jabatan tersebut.<sup>20</sup>

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. <sup>21</sup> Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS.

---

<sup>19</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, h. 147

<sup>20</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, h. 148

<sup>21</sup> Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), h. 152

Al-Qasas (28): 26.

نُيْمَ أَلْأَيْوَقْلَ أَتَرْجِئْتِ سَأْنَمَ رَحِيخَ نِإِطْرَجِئْتِ سَأْتَبَأَيِ أُمُهَي دَحْجِ إِتْلَاقِ

٢٦

*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".<sup>22</sup>*

Apabila dicermati dari ayat tersebut dalam rekrutmen pegawai dibutuhkan setidaknya-tidaknya dua syarat yaitu: “ kuat dan amanah”.<sup>23</sup>

*Pertama*, memiliki kekuatan meliputi kuat aqidah (*quatul aqidah*), cerdas (*quatul fkr*), wawasan jauh kedepan (*tsaqofah*), cerdas hati nuraninya (*quatul ruhiyah*) dan bekerja profesional (*itqon*). Seorang pegawai yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau (*muroqobah*) oleh Sang Pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi.

*Ke-dua*, seorang pegawai memiliki amanahnya dalam

<sup>22</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjrmahnya*, (Semarang : CV. Asy-Syifa'), h. 131

<sup>23</sup>, Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si, Si, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*, (Semarang: EF Press Digimedia, 2014 ), h.51-52

melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Karena, faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*). Kepercayaan masyarakat tidak terlepas sejauhmana para abdi Negara mampu menjalankan tugas yang diembangkannya melalui kerja jujur, disiplin dan bertanggung jawab.

## 2) Tujuan rekrutmen

Untuk memenuhi kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.<sup>24</sup>

- (a) Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- (b) Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- (c) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yangberagam.
- (d) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- (e) Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- (f) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon yang sudah jelas tidak memenuhi syarat.

---

<sup>24</sup> Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h. 133

- (g) Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

### 3) Proses Rekrutmen

Adapun Proses Rekrutmen yang biasanya dilakkan oleh perusahaan adalah:<sup>25</sup>

- (1) Penyusunan Strategi untuk merekrut, Rekrutmen yang akan dilakukan diseleraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Biasanya Otoritas rekrutmen dimulai dengan adanya kebutuhan karyawan baru dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi nama posisi pekerjaan, tanggal mulai bekerja, jadwal gaji dan ringkasan tugas pokok.
- (2) Perencanaan rekrutmen, proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah dan kriteria keahlian) dalam batasan waktu yang ditentukan. Setelah diidentifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan, maka disusun perencanaan tentang bagaimana cara merekrut, darimana dan kapan harus melaksanakan rekrutmen.
- (3) Sumber-sumber Rekrutmen, terdapat dua sumber rekrutmen

---

<sup>25</sup> Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h. 135-138

yang dapat digunakan, yaitu: internal dan eksternal.

- (4) Penyaringan, lamaran-lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat.
- (5) Kumpulan pelamar, akhirnya tersedialah beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam prosess seleksi.

#### 4) Sumber dan metode Rekrumen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu:<sup>26</sup>

- (1) Sumber internal (berasal dari karyawan yang ada di perusahaan sekarang), di lakukan perusahaan berupa promosi, trensfer, rotasi pekerjaan, dan pengkaryaan kembali karyawan.
  - a) Promosi, berupa naiknya posisi kedudukan karyawan dari sebelumnya. Promisi juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi mereka alasan untuk bertahan di perusahaan.
  - b) Transfer, berupa perpindahan posisi karyawan pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sama. Trasfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan

---

<sup>26</sup> Meldono, SE., MM., Ak , *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h.

yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yang memungkinkan untuk dapat dipromosikan di masa mendatang.

- c) Rotasi pekerjaan, berupa perputaran posisi karyawan yang dilakukan untuk sementara, dan memperkenalkan karyawan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.
- d) Pengayaan dan pemanggilan kembali, berupa pemanggilan kembali mantan karyawan yang pernah bekerja di perusahaan.

Metode Internal dapat dilakukan dengan cara:

- (1) Job Posting (penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu), yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan dll. Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam kebijakan ini adalah mengupayakan agar dapat memperoleh umpan balik yang positif, baik untuk karyawan yang diterima maupun yang tidak, sehingga moral karyawan tetap terjaga.
- (2) Persediaan/Daftar Ketrampilan, merupakan data persediaan keahlian dan ketrampilan dari karyawan, yang berisikan seluruh

arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangandan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Persediaan/daftar keterampilan membantu memastikan keadilan karena memudahkan identifikasi dan pertimbangan para calon internal dengan bobot yang diperlukan untuk suatu jabatan.

- (3) Rekomendasi dari karyawan (temen, anggota keluarga karyawan perusahaan lain). Karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada departemen SDM. Karyawan didorong untuk membantu perusahaan mendapatkan kandidat yang memenuhi kriteria dengan memberikan metode imbalan atau balas jasa lain.

Sumber Eksternal (berasal dari luar perusahaan), terdiri atas:<sup>27</sup>

- (1) Karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali.
- (2) Karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya.
- (3) Pembajakan karyawan, yaitu dengan merebut tenaga kerja dari perusahaan lain.
- (4) Karyawan yang pernah bekerja dan sekarang sedang menganggur.

---

<sup>27</sup> Meldono, SE., MM., Ak, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h. 143

Metode Eksternal dapat dilakukan dengan cara:<sup>28</sup>

- a) *Walk-in Applicant*, sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blangko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka. Lamaran tersebut dimasukkan dalam arsip sampai ada lowongan yang sesuai.
- b) *Write-in*, berupa surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, sumber ini merupakan sumber terbesar, tidak mahal. Banyaknya jumlah surat lamaran yang masuk tergantung citra perusahaan di mata masyarakat, terutama bagi perusahaan besar dan terkemuka.
- c) Iklan (Surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lain).
- d) Agen-agen penempatan tenaga kerja, yaitu sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.
- e) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- f) Organisasi-organisasi keahlian/profesi, yaitu berupa

---

<sup>28</sup>*Ibid*, h. 144-147

kumpulan tenaga kerja profesional.

- g) Serikat Pekerja.
- h) Perguruan Tinggi, rekrutmen dari perguruan tinggi merupakan langkah perusahaan dalam mempertahankan citranya di mata masyarakat.
- i) *Open house*, yaitu perusahaan mengundang orang disekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas. Dengan metode ini diharapkan orang-orang tertarik untuk bekerja perusahaan tersebut.

## b. Seleksi

### 1) Pengertian Seleksi

Seleksi adalah upaya yang dilakukan untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan diisi atau ditempati. Kesesuaian tersebut pada dasarnya dapat diketahui dengan mengacu pada deskripsi pekerjaan/jabatan yang telah dibuat. Adapun tahapan awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/cv (*curriculum vitae*) milik pelamar. Kemudaian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk

dilakukan tes tertulis, wawancara kerja, dan proses seleksi lainnya.<sup>29</sup>

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah: *“Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”*. Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya.

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial. Rasulullah bersabda: *“Ketika kamu menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda: ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”*. Hadis ini menuntut agar seleksi harus dilakukan secara *amanah*. Dalam artian sesuai dengan komitmen awal “pos mana yang akan ditempati”, dan jika seseorang telah memenuhi kepakaran dan kompetensi yang diinginkan, maka tidak ada alasan untuk menolaknya. Dan jika tidak, maka tidak ada alasan untuk menerimanya.<sup>30</sup>

## 2) Langkah-langkah Proses Seleksi

---

<sup>29</sup>Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, h. 160-161

<sup>30</sup> Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si, Si, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*, h. 53-54

Kemudian beberapa langkah dalam proses seleksi antara lain:<sup>31</sup>

(1) Penyaringan para pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.

Langkah-langkah dalam Menyaring Pelamar:

- (a) Catatan lamaran saat tiba untuk mengetahui tujuan lamaran.
- (b) Kirimkanlah surat terimakasih standar untuk setiap pelamar, apabila ingin mendapat data yang lebih rinci mengenai pelamar, kirimkan formulir untuk diisi.
- (c) Bandingkanlah pelamar (Surat, CV Dan Formulir Lamaran) dengan kriteria yang disiapkan dalam spesifikasi orang.
- (d) Buatlah sebuah daftar nama yang masuk dalam kategori memungkinkan. Mereka yang masuk dalam daftar tersebut berhak untuk diwawancarai.
- (e) Apabila masih ada pelamar yang masuk kategori

---

<sup>31</sup> Ike Kusdyah Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h. 100

memungkinkan dan meragukan tetapi tidak bisa dimasukkan dalam daftar untuk diwawancarai, masukkan mereka ke dalam calon cadangan untuk berjaga-jaga kalau mereka diwawancarai ternyata tidak sesuai.

- (f) Kirimkanlah surat penolakan kepada pelamar yang tidak lolos seleksi.
- (g) Undanglah calon yang terdapat dalam daftar nama wawancara tersebut untuk mengikuti wawancara dan menggunakan surat standar.
- (h) Apabila proses seleksi telah selesai dan calon yang lolos telah menerima tawaran anda, tuliskan kepada pelamar yang tertera pada daftar nama singkat yang ditolak dan pelamar lain yang telah ditunda.<sup>32</sup>

## (2) Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat pula menguji respon pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes ini bisa bervariasi pada beberapa organisasi antara lain tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologis, tes kemampuan komputer, tes minat serta bakat dan lain-lain. Tes tersebut tergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi oleh

---

<sup>32</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005), h. 120

pelamar.

(a) Wawancara Awal

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat kerja yang diinginkan dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efisien.<sup>33</sup>

(b) Evaluasi Latar Belakang

Evaluasi ini ingin mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk menginformasi kebenaran informasi yang disebutkan pelamar.

(c) Wawancara mendalam

Setelah tes terdahulu selesai wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang

---

<sup>33</sup> Sunarto *Manajemen Sumber Daya Manusia*, , h. 102

pelamar. Hal ini pula digunakan untuk mneginformasikan kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bisa dilakukan oleh manajer madya atau puncak untuk mengetahui kemampuan sebenarnya dari calon pelamar yang akan menduduki posisi strategis.<sup>34</sup>

(d) Tes kesehatan fisik

Tes ini tidak kalah pentingnya dengan tes yang lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalani tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, bergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

(e) Pengambilan keputusan manajemen

Jika pelamar sudah melalui serangkaian tes, pelamar siap bergabung dengan organisasi. Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi. Calon yang tidak diterima sebaiknya diberitahu disertai alasan penolakan. Alasan penolakan dapat dibuat standar untuk menghindari kesalahan atau perbedaan interpretasi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran

---

<sup>34</sup> *Ibid*, h. 103

kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi yang akan ditanggung nanti.<sup>35</sup>

Pada seleksi syariah terdapat proses atau tahapan di antara tahapan-tahapan tersebut diatas, yaitu proses seleksi syariah. Seleksi syariah dapat dilakukan pada awal proses seleksi atau diantara proses seleksi. Jika perusahaan memiliki kebijakan bahwa tes syariah adalah kriteria mutlak, berarti ia diletakkan pada awal sekali. Namun, ada kalanya diletakkan di antara proses seleksi karena manajemen memandang bahwa tes tersebut masuk dalam kriteria keinginan. Alat tes atau alat seleksi syariah yang dapat digunakan, antara lain:<sup>36</sup>

#### (a) Analisis Syariah Aplikasi Lamaran

Pada hakikatnya analisis syariah pada aplikasi lamaran adalah awal yang dapat dilakukan devisi SDM untuk memperoleh informasi aspek syariah yang dimiliki kandidat. Dengan informasi awal ini, ditambah informasi pada tes tertulis wawasan syariah, observasi yang nantinya dipertajam melalui wawancara syariah akan diperkaya, guna mendapatkan kesimpulan yang ajeg.

#### (b) Tes Tertulis Wawasan Syariah

---

<sup>35</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 108

<sup>36</sup> Abu Fahmi dkk, *HDR Syariah: Teori dan Implementasi*, h. 166-171

Tes tertulis wawasan syariah bertujuan mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pengalaman keislaman seorang pelamar dalam kehidupan sehari-hari. Tes tertulis wawasan syariah dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut berkisar pada aspek keimanan, akhlak, ibadah, dan muamalah.

#### (c) Wawancara Syariah

Wawancara syariah yang bertujuan mengonfirmasi, memperdalam, serta memastikan jawaban yang telah diberikan pelamar pada tes tertulis wawasan syariah. Melalui wawancara syariah, pewawancara dapat memastikan dengan baik serta menyakinkan, bahwa pelamar sudah sesuai dengan kriteria syariah yang diinginkan. Pewawancara syariah sebaiknya dilakukan oleh orang yang memahami bidang tersebut, misalnya anggota atau sekretaris Dewan Pengawas Syariah (DPS), namun bisa juga dari Divisi SDM atau Divisi lain yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam bidang tersebut, atau yang didik khusus.

#### (d) Rekomendasi Syariah

Rekomendasi syariah adalah surat dari Devisi SDM yang ditujukan kepada tokoh masyarakat, ulama, atau ustadz, ketua RT/RW, dan orang-orang yang kompeten untuk memberikan rekomendasi atas kandidat. "*content*" surat tersebut antara lain

berisikan akhlak pelamar, aktivitas sosial dalam masyarakat, dan aktivitas keagamaan sehari-hari.

Dengan surat tersebut Devisi SDM meminta pertimbangan, saran, dan pendapat dari pihak ketiga yang independen untuk memperkuat temuan-temuan dari wawancara syariah.

### c. Pelatihan

#### 1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>37</sup>

Pelatihan dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, di mana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah SWT bersabda: “ Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seseorang daripada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Dawud a.s memakan makanan dari hasil kerja

---

<sup>37</sup> Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h.

tanggannya". Islam mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggungjawab pekerjaannya. Rasulullah saw memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>38</sup>

Pada manajemen Pelatihan Syariah, di samping *Soft skill* dan *hard skill* juga terdapat satu faktor penting yang harus terus dijaga dan dikembangkan, yaitu *syariah skill* atau dapat juga dipahami sebagai suatu kompetensi yang dibutuhkan bagi para karyawan di industri syariah. Pada praktiknya, hal tersebut diwujudkan sebagai suatu rangkaian program pelatihan dan *workshop* mengenai: Tauhid (akidah), Syariah, dan muamalah sebagai suatu kesatuan, jadi bukan memfokuskan diri pada materi Fiqih Muamalah saja sebagaimana yang sering terjadi pada program-program pelatihan dan pengembangan karyawan di lembaga-lembaga syariah.<sup>39</sup>

## 2) Tujuan Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan pada perusahaan atau organisasi terhadap beberapa tujuan, diantaranya yaitu :<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> *Ibid*, h.261-262

<sup>39</sup> Abu Rahmi dkk, *HDR Syariah: Teori dan Implementasi*, h. 175

<sup>40</sup> Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang:

- (1) Memperbaiki kinerja. Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya.
- (2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- (3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya.
- (4) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- (5) Menghindari Keusangan manajerial. Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan Lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada Kinerja karyawan.
- (6) Memecahkan permasalahan organisasi. Di setiap organisasi tentunya memiliki banyak konflik yang menjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang ada.

### 3) Langkah-langkah Pelatihan Karyawan

Langkah-langkah dalam melakukan Pelatihan Karyawan adalah:<sup>41</sup>

- (1) Penilaian kebutuhan, adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan masa mendatang yang harus dapat diatasi dengan program pelatihan dan pengembangan. Misalnya, tekanan akibat kompetisi atau perubahan dan strategi perusahaan mungkin menyebabkan menurunnya bisnis perusahaan dan perlunya dilakukan perampingan usaha dan restrukturasi perusahaan. Hasilnya, pekerja yang tersisa mungkin memerlukan pelatihan.
- (2) Tujuan Pelatihan, harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai.
- (3) Materi Program, ini disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap.
- (4) Prinsip pembelajaran, idealnya pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan organisasi.

#### 4) Metode pelatihan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain:

##### (1) *On the Job Training* (di tempat kerja)

Merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman. Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

- (a) Rotasi Jabatan (*Job rotation*), yaitu memberikan pengetahuan bagi karyawan tentang bagian-bagian organisasi dan praktek berbagai keterampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, kadang dari satu penempatan ke penempatan

lainnya.<sup>42</sup>

- (b) Latihan Instruksi Pekerjaan, yaitu metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.
- (c) Magang, merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job* yaitu dengan mengkombinasikan materi di kelas dengan praktek di Lapangan.
- (d) *Coaching*, merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
- (e) Penugasan sementara, merupakan kegiatan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah

---

<sup>42</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II Cetak Keempat Belas, (Yogyakarta: Penerbit BPFE, 200), h. 112

organisasi nyata.<sup>43</sup>

(2) *Metode Off the Job Training* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka miliki untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode-metode yang digunakan sebagai berikut:

(a) Metode simulasi, adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya.

(b) Metode Presentasi Informasi, yaitu metode penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta.<sup>44</sup> Metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu: metode Konferensi (berupa kelas seminar dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting).

d. Kompensasi

---

<sup>43</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II Cetak Keempat Belas, h. 113

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 115

## 1) Pengertian Kompensasi

Menurut Husen Umar, kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka.<sup>45</sup> Sedangkan menurut Meldona dalam Mangkuprawira (2004), menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.<sup>46</sup>

Sedangkan menurut Veithzal Rivai “ Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.<sup>47</sup> Adapun menurut Hadari Nawawi kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.<sup>48</sup>

## 2) Komponen Kompensasi.

Pada dasarnya kompensasi dibagi dalam dua (2) kelompok,yaitu:<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Husen Umar, *Riset SDM dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005),h. 16

<sup>46</sup> Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h. 295

<sup>47</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management. Manajemen Sumber Daya Insani*, h. 552

<sup>48</sup> Hadari Nawawi, *MSDM untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cet. Kelima,(Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003) h. 182

<sup>49</sup> Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*, h. 112-113

(1) Kompensasi langsung

- (a) Gaji, Gaji adalah imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, missal ; seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji ini merupakan penghargaan yang paling penting dalam organisasi.
- (b) Upah, Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.
- (c) Insentif, Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang telah ditentukan. Untuk itu maka diperlukan kemampuan untuk menentukan standart yang tepat, sebab standart yang terlalu mudah tidak akan menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga yang terlalu sulit menyebabkan karyawan menjadi frustasi.

(2) Kompensasi tidak langsung

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan

kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, antara lain berupa: Asuransi kesehatan, Asuransi jiwa, bantuan perumahan, transportasi, dll.

- (3) Kompensasi non finansial terdiri dari peluang promosi, prestasi Istimewa, lingkungan kerja yang kondusif, kayamanan dalam bertugas, dll

### 3) Konsep Kompensasi

Dalam konsep Islam, kompensasi bersifat komprehensif karena tidak hanya berupa imbalan duniawi, melainkan juga imbalan di akhirat.

Allah menegaskan di dalam surat At-Taubah ayat 105:

هُلْ وُسْرَ رَوْ مَكَلَمَعُ هَلَّ لَأَى رَى سَفْ أَوْلَمَعِ لِقُ و  
 بِبِغْلَا مِلَاعِ لِيْ لِيْ نَوْدَرْتَسْ وَ نُونِمُؤْمَلْ أَوْ  
 نَوْلَمَعَاتْ مُتْنُكْ أَمْبْ مَكُئِيْ بِنُيْفِ دَاهْ شَلْ أَوْ

١٠٥

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan

*Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*<sup>50</sup>

Islam telah mengatur sedemikian rupa agar kebijakan kompensasi dapat berjalan dengan adil baik bagi pemilik modal maupun pekerja. Misalnya dalam hal dasar penentuan upah. Dalam Islam, upah harus ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban pekerja, hal ini merupakan asas pemberian upah yang telah ditentukan.

Islam juga mengatur bahwa besarnya kompensasi/upah yang akan diberikan haruslah disebutkan jumlahnya. Hal ini dilakukan dengan maksud dapat memberikan semangat kepada para pekerja dan juga memberikan ketenangan pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.<sup>51</sup> Dalam konsep Islam, juga diatur tentang waktu terbaik untuk membayarkan kompensasi kepada pekerja. Sebagaimana yang dicontohkan Rasulullah bahwa hendaknya membayar upah para pekerja setelah mereka menyelesaikan tugasnya. Rasulullah bersabda: *“Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya”*.<sup>52</sup>

Pada masanya Rasulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawai sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis

---

<sup>50</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah, (Semarang: CV. Asy-Syifa'), h. 290

<sup>51</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 114

<sup>52</sup> Ibid, h. 113

pekerjaan. Proses penetapan gaji pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah. Pada masa Khalifah Umar ra gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat setempat meningkat, upah para pegawai harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.<sup>53</sup>

Terkait dengan tanggung yang dipikul oleh pekerja, maka dalam Islam upah haruslah dapat memenuhi kebutuhan pokok pekerja. Dengan kata lain, tanggung jawab nafkah keluarga juga bisa menentukan besarnya jumlah kompensasi yang diberikan.<sup>54</sup>

Menurut Tanjung, Upah dalam islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun nonfinansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat). Allah menegaskan tentang imbalan ini dalam surah At-Taubah: 105, An-Nahl: 97, dan Al-Kahfi: 30. Selanjutnya menurut Tanjung upah dalam islam sangat terkait dengan moral. Bahwa arahan moral sangat melekat dengan sistem pengupahan karyawan seperti:

- (1) Memperhatikan ketentuan jam kerja dan disiplin waktu

---

<sup>53</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006),h. 112

<sup>54</sup> Ibid, h. 114

demi efektivitas dan kelancaran kerja.

- (2) Adanya hubungan harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan.
- (3) Pembayaran upah lembur dan kerja ekstra.
- (4) Pemberian hak cuti dan Istirahat sebagaimana lazimnya.
- (5) Penilaian kerja secara objektif, komprehensif, dan adil yang mengutamakan 4 aspek: kejujuran, kehati-hatian, sikap hormat pada atasan, dan kesetiaan.
- (6) Pekerja berhak menolak pemotongan gaji yang dilakukan oleh majikannya karena utangnya, jika dia sangat membutuhkan gaji tersebut.
- (7) Pekerja berhak mendapatkan jaminan hari tua.
- (8) Jaminan keselamatan kerja serta pemberian kompensasi bagi kecelekaan dan risiko kerja.

### C. Perbandingan Manajemen Barat (Konvensional) dengan Manajemen Syariah

Perbedaan	Manajemen Konvensional	Manajemen Syariah
Konsep	a) Memanfaatkan sumberdaya untuk memperoleh hasil yang maksimal b) Memisahkan antara pekerjaan dengan	a) Memanfaatkan sumberdaya dengan prinsip-prinsip Islam (ketauhidan, keadilan,

	kehidupan pribadi terutama dalam hal ibadah (sekuler)	<i>nubuwwah, khilafah dan ma'dah</i> b) Terjadi kesatuan antara pekerjaan dengan kehidupan (beribadah dan bekerja)
Sumber	a) Rasionalisme b) Empirisme	a) Al-Qur'an b) Al-Hadist c) Rasionalisme
Sikap Kerja	Sikap seorang karyawan mengikuti apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan, semata-mata materialisme.	Sikap seorang karyawan mengikuti sebuah sistem keimanan/aqidah Islamiyah.
Motivasi	Motivasi materialisme	Motivasi berawal dari niat beribadah kepada Allah.
Etika	Etika kerja berdasarkan akal dan nilai-nilai yang dianut	Kerja hanya berdasarkan keimanan terhadap ajaran Allah dan tidak menghalalkan segala cara dalam bekerja
Rekrutmen	Mencari seorang pelamar yang potensial secara kualitas	Mencari pelamar yang kompeten dan religius (sholat, jujur, memiliki nilai-nilai keimanan, ketauhidan, konsep

		adil dan berkarakter Rasulullah )
Seleksi	Proses seleksi dijalankan dengan serangkaian tes hanya untuk menguji kemampuan/kompetensi dari kandidat.	Serangkaian tes yang dilakukan tidak hanya untuk mengetahui kemampuan kandidat, tetapi juga untuk Mengetahui kepribadian kandidat sehingga diperoleh sikap amanah
Pelatihan	Pelatihan yang diadakan hanya pelatihan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan.	Pelatihan diutamakan dengan pelatihan yang bersifat soft skill Islami.
Kompensasi	Pembayaran berdasarkan jabatan dan imbalan atas kinerja sesuai kinerjanya dan imbalan berdasarkan kompetensi (sepenuhnya ditetapkan perusahaan). Pembayaran gaji Setingkat dengan UMR	Berdasarkan akad atau persetujuan dari awal, yang mana kebutuhan karyawan bisa dipenuhi secara wajar (kebutuhan hidup layak). Gaji Tidak hanya setingkat dengan UMR, tetapi terletak pada tunjangan serta fasilitas yang telah diberikan.

#### D. Penelitian terdahulu

Tri Wakaningrum (2011). *Praktik dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perbankan Syariah (Studi Kasus seluruh Bank Syariah di Jawa Tengah)*. Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah Kualitatif. Dengan hasil menunjukkan praktik manajemen SDM bagi sebagian besar responden bank syariah yang kurang optimal. Namun adanya temua menarik lainnya yang menyatakan meskipun dari segi pelaksanaan SDM masih belum optimal tetapi kinerja SDMnya dinilai baik oleh pihak Manajemen. Persepsi kinerja SDM menurut Bank Syariah dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitas hasil bukan kualitas proses.<sup>55</sup>

Larasati Oktina (2011). *Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan (Studi Pada PT Toha Putra Semaarang)*. Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah dalam praktik manajemen sumberdaya manusia pada perusahaan telah mendekati praktik manajemen islam dan para karyawan pun tidak merasa keberatan dengan penerapan manajemen Islam tersebut dalam kegiatan dan lingkungan kerja mereka.<sup>56</sup>

Fajar Muhammad Fikri (2009). *Penerapan Manajemen Sumber Daya*

---

<sup>55</sup> Tri Wakaningrum, *Skripsi*, *Praktik dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perbankan Syariah*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, 2011)

<sup>56</sup> Larasati Oktina, *Skripsi*, *Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan (Studi Pada PT Toha Putra Semaarang)*, (Semarang: Universitas Dipenogoro, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2011)

Manusia Syariah Di Hotel GRASIA Semarang. Penjelasan Skripsi: Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan MSDM berdasarkan nilai-nilai Islam sudah diterapkan dalam segala aspek seperti rekrutmen yang tidak hanya melihat dari background pendidikannya saja tetapi yang lebih diutamakan kriteria yang sesuai dengan syariat islam.

Rijal Muhammad (2017). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-nilai Islami pada Bank Syariah MANDIRI KCP Ahmad Yani Banjarmasin. Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan hasil penelitian seluruh karyawan dapat memahami manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islami yang diterapkan oleh perusahaan.

Indiastuti (2011). Judul Skripsi : Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syri'ah (Studi Kasus Tahu Baxo Ibu Puji). Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan hasil penelitian perusahaan sudah menerapkan MSDM bernilai Islami mulai sistem rekrutmen, proses seleksi, kontrak kerja, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

Tri Wikaningrum (2013). Penerapan dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah. Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan hasil penelitian menunjukkan kurang optimalnya pelaksanaan praktek pengelolaan MSDM di sebagian besar

responden Bank Syariah. Yakni pada alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaannya, kejelasan dasar penetapan promosi jabatan, jenis dan besaran kompensasi yang kurang kompetitif jika dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang sama di Bank lain dan penilaian kinerja yang kurang berorientasi pada pengembangan karyawan namun meskipun dari sisi pelaksanaan masih belum optimal namun kinerja SDMnya dinilai cukup baik oleh pihak Manajemen.

Shiddiq (2013). Implementasi nilai-nilai Islam dalam Manajemen Sumberdaya Manusia di Baituk Mall Wa Tamwil Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. Penjelasan Skripsi: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan hasil penelitian secara umum pelaksanaan proses manajemen Sumberdaya Manusia yang dilaksanakan oleh *Baitul Mall wa Tamwil* Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta yang meliputi proses rekrutmen, seleksi dan penempatan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, produktivitas, serta kesejahteraan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan sudah berjalan secara efektif.

T Trimulato (2010). Urgensi Penerapan Celestial Management bagi peningkatan Kualitas SDM pada IKNB Syariah. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kualitatif dengan hasil penelitian konsep Celestial Management terdiri dari ZIKIR (Zero, Base, Iman, Konsisten, dan Result Oriented) kemudian PIKR (Power, Information, Knowledge, dan Reward), dan MIKR (Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif). Unsur-unsur ini menjadi penting dan sangat perlu diterapkan bagi sumber daya manusia pada IKNB Syariah. Hal ini

mampu mengimbangi atau sejalan konsep bisnis IKNB syariah yang tidak terlepas dari aspek spiritual, tidak hanya orientasi materi tapi juga mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> T Trimulato, *Jurnal*, Urgensi Penerapan Celestial Management bagi peningkatan Kualitas SDM pada IKNB Syariah Dosen Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah, 2010