

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah

##### 1. Rekrutmen

Dalam perekrutan karyawan BAZNAS Tulungagung tidak hanya menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan Intelektual namun juga menginginkan karyawan yang memiliki sifat jujur (*shidq*), tanggung jawab (*Amanah*), dan tekun (*Istiqomah*). Hal tersebut dapat dilihat dari kualifikasi yang diinginkan seperti: beragama Islam, Usia Maks 40 Tahun, bisa Baca Tulis Al-Qur'an, Minimal SLTA diutamakan Sarjana, pekerja keras, tekun, bertanggung jawab, jujur, amanah, dan berpenampilan Islami.

Seperti teori yang dikemukakan oleh Meldono, dalam rekrutmen pegawai dibutuhkan setidaknya-tidaknya dua syarat yaitu: “ *kuat dan amanah* ”.<sup>1</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.

---

<sup>1</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

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.

*Kedua*, seorang pegawai memiliki amanahnya dalam 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.

Untuk mengetahui/mengukur Indikator Kejujuran, Amanah dan Istiqomah, tentunya diperlukan metode-metode atau cara yang dapat diterapkan dalam rekrutmen karyawan seperti training dan magang. Namun, pada BAZNAS Tulungagung sendiri belum di terapkan hal tersebut. Sehingga untuk mengetahui calon karyawan tersebut memiliki sifat yang amanah, jujur, dan Istiqomah belum dapat terwujud.

Selain itu, metode dan sumber yang digunakan dalam merekrut calon karyawan BAZNAS Tulungagung menggunakan metode *Walk in*, yaitu suatu metode dimana calon karyawan secara langsung mendatangi kantor untuk mengajukan lamaran pekerjaan. Adapun sumber rekrutmen BAZNAS Tulungagung adalah sumber Eksternal, yaitu para calon karyawan di ambil dari luar perusahaan. Seperti Teori yang dikemukakan

oleh Meldono sumber penerapan pada Rekrutmen ada dua yaitu: sumber Eksternal dan sumber Internal.<sup>2</sup>

*Sumber Internall*, adalah sumber perekrutan karyawan berasal dari dalam perusahaan. Dalam sumber Eksterdal terdapat metode dalam melakukannya, diantaranya: *Job Posting* (penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu), yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada diperusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan dll. Peran Depertemen 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. *Persediaan/Daftar Ketrampilan*, merupakan data persediaan keahlian dan ketrampilan dari karyawan, yangberisiseluruh 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. *Rekomendasi dari karyawan*. Karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada depertemen SDM. Karyawan didorong untuk membantu perusahaan mendapatkan kandidat yang

---

<sup>2</sup>Meldono, SE., MM., Ak., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, h.

memenuhi kriteria dengan memberikan metode imbalan atau balas jasa lain.

Sedangkan *Sumber Eksternal* adalah perusahaan melakukan perekrutan dari luar perusahaannya. Dalam menerapkan sumber Eksternal dapat menggunakan metode yaitu: *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. *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. *Iklan* (Surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lain). *Agen-agen penempatan tenaga kerja*, yaitu sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. *Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan*, yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja. *Organisasi-organisasi keahlian/profesi*, yaitu berupa kumpulan tenaga kerja profesional. *Serikat Pekerja Perguruan Tinggi*, rekrutmen dari perguruan tinggi merupakan langkah perusahaan dalam mempertahankan citranya di mata masyarakat. *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.

## 2. Seleksi

Pada dasarnya prosedur pemilihan karyawan yang diterapkan oleh BAZNAS Tulungagung tidak jauh berbeda dengan prosedur pemilihan tenaga kerja atau karyawan yang berlaku di perusahaan-perusahaan pada umumnya. Yakni melalui beberapa prosedur yang harus diikuti oleh para pelamar, diantaranya adalah :

### 1) Pelamar mengajukan Lamaran

Dalam hal ini para pelamar mengajukan lamaran disertai dengan membawa persyaratan-persyaratan yang ditetapkan oleh BAZNAS Tulungagung , syarat-syarat tersebut antara lain: Surat Lamaran Kerja, Biodata Pribadi, fotocopy Ijazah terakhir, Daftar riwayat hidup, dan Pasfoto 3x4.

### 2) Tes

Untuk tes BAZNAS Tulungagung menggunakan tes Pengetahuan akademik. Di antaranya, tes pengetahuan akademik yang berupa kualifikasi pendidikan karyawan dan juga pemberian tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

Kedua prosedur yang diterapkan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ike Kusdyah Sulistyani<sup>3</sup> dan Sunarto<sup>4</sup> yakni proses seleksi diawali dengan penyaringan para pelamar. Lalu kemudian dilanjutkan dengan 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 pelamar.

### 3) Wawancara

Untuk selanjutnya dalam menerapkan Seleksi Syariah BAZNAS Tulungagung melakukan tes wawancara Keislaman seperti tes baca Al-Qur'an, tes praktek ibadah, dan tes pengetahuan agama. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abu Fahmi dkk yaitu dalam melakukan seleksi syariah terdapat alat yang dapat digunakan diantaranya, *Analisis Syariah 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

---

<sup>3</sup> Ike Kusdyah Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h. 100

<sup>4</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005), h. 120

ajeg. *Tes Tertulis Wawasan Syariah*, dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut berkisar pada aspek keimanan, akhlak, ibadah, dan muamalah. *Wawancara 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. *Rekomendasi Syariah*, adalah surat dari Divisi 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.

### 3. Pelatihan karyawan

Untuk pelatihan BAZNAS Tulungagung sendiri jarang melakukan. Namun, BAZNAS Tulungagung aktif mengikuti pelatihan di BAZNAS Provinsi. Jika BAZNAS Provinsi Jawa Timur mengadakan pelatihan dan Workshop maka BAZNAS Tulungagung mengirimkan karyawannya dan Staffnya. Dalam melakukan pelatihan BAZNAS Tulungagung menggunakan metode Off the Job Training, yaitu 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.

Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hani Handoko.<sup>5</sup> Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain:

*Pertama, 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: 1) 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. 2) 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. 3)

---

<sup>5</sup> . Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II Cetakan Keempat Belas, (Yogyakarta: Penerbit BPFE, 2009), h. 112



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. 4) *Coaching*, merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. 5) 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 organisasi nyata.<sup>6</sup>

*Kedua, Metode Off the Job Training* (di luar pekerjaan) Pelatihan 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: 1) Metode simulasi, adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. 2) Metode Presentasi Informasi, yaitu metode penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II Cetakan Keempat Belas, h. 113

<sup>7</sup> *Ibid*, h. 115

Metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu: metode Konferensi (berupa kelas seminar dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting).

Menurut teori yang dikemukakan oleh Abu Fahmi dkk<sup>8</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.

Disini BAZNAS Tulungagung dalam melakukan pelatihan hanya melakukan pelatihan yang bersifat *Soft Skill* dan *hard skill* saja, yaitu pelatihan yang berupa materi terkait fiqih Zakat. Adapun pelatihan yang pernah diikuti oleh BAZNAS Tulungagung adalah 1) pelatihan terkait Sistem Manajemen Informasi BAZNAS. 2) pelatihan terkait ke-Amilan. 3) pelatihan terkait pengumpulan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh. Sedangkan pelatihan yang bersifat *Syariah Skill* terkait ke Tauhidan (akidah) tidak

---

<sup>8</sup> Abu Fahmi dkk, *HDR Syariah: Teori dan Implementasi*, h. 175

dilakukan.

#### 4. Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi BAZNAS Tulungagung, memberikan gaji sesuai dengan tingkat jabatan tentunya semakin besar tanggung jawab yang di pegang gaji yang di peroleh pun di sesuaikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abu Sinn<sup>9</sup> bahwa dalam 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.

Dalam pemberian kompensasi, BAZNAS Tulungagung memberikan kompensasi langsung berupa Gaji pokok. Untuk kompensasi tidak Langsung berupa bonus apabila kerja lembur. Selain itu juga memberikan fasilitas berupa kendaraan untuk memudahkan para karyawan.

Dalam Pemberian Gaji karyawan BAZNAS Tulungagung di tetapkan berdasarkan gaji bulanan yang di berikan setiap akhir bulan. Dalam memberikan Gaji berusaha selalu tepat waktu. Hal ini sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh Abu Sinn<sup>10</sup> yaitu dalam Islam juga

---

<sup>9</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 114

<sup>10</sup> *Ibid*, h.113

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. 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*”.