

**DISERTASI**

**ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
BERBASIS SYARIAH DI RSU HAJI MEDAN**

**Oleh : Zainuddin  
NIM : 94313050427**

**Program Studi  
Ekonomi Syariah**



**PROGRAM DOKTOR EKONOMI SYARIAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## **PERSETUJUAN**

Disertasi Berjudul :

### **ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS SYARIAH DI RSU HAJI MEDAN**

Oleh :

Zainuddin

NIM. 94313050427 / EKSYA

Medan, 4 Juni 2018

PROMOTOR

(Prof. Dr. M. Yasir Nasution)  
NIP. 19500518197703 1 001

(Dr. Saparuddin Siregar, SE,Ak, M.Ag.MA)  
NIP. 19630718 200112 1 001

## PENGESAHAN

Disertasi Berjudul : “ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS SYARIAH DI RSUD HAJI MEDAN”. Atas Nama Zainuddin NIM. 94313050427 / EKSYA pada Program Studi Ekonomi Syariah telah dilakukan Ujian Sidang Tertutup Disertasi Program Doktor (S3) Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan, pada hari Kamis tanggal 26 Juli 2018.

Disertasi ini telah diperbaiki dan disetujui untuk diajukan dalam ujian sidang terbuka (Promosi Doktor) dan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Doktor (Dr) pada Program Studi Ekonomi Syariah (EKSYA).

Medan, 27 Agustus 2018  
Panitian Sidang Ujian Tertutup Disertasi  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

Dr. Achyar Zein, M.Ag  
NIP. 19670216 199703 1 001

### Anggota-Anggota

1. Prof. Dr. M. Yasir Nasution NIP. 19500518 197703 1 001

2. Dr. Saparuddin Siregar, SE. Ak, MA., CA.  
NIP. 19630718 200112 1 001

3. Dr. Fifi Hasmawati, M.Si  
NIP. 19700724 199203 2 001

4. Dr. Chuzaimah Batubara, MA  
NIP. 19700706 199603 2 003

5. Dr. Muslim Marpaung, SE., M.Si  
NIP. 19640726 199103 1 008

Mengetahui ;  
Direktur PPS UIN-SU Medan

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003



## ABSTRAK

Nama : ZAINUDDIN

NIM : 94313050427/EKSYA

Judul : ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA BERBASIS SYARIAH  
DI RSU HAJI MEDAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia di RSU Haji Medan sekaligus menganalisis nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSU Haji Medan. Penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif yang dilaksanakan di RSU Haji Medan. Sumber data berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari informen dan data sekunder diperoleh dari buku, kitab, majalah dan jurnal yang berhubungan dengan subjek penelitian tentang manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Sedangkan pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam hanya tampak secara formal di RSU Haji Medan, seperti pelaksanaan rekrutmen wajib beragama Islam dan bagi karyawan muslimah diwajibkan berbusana dengan menutup aurat yang sesuai dengan prinsip kompetensi. Proses seleksi, menanyakan aspek-aspek religiusitas kepada para kandidat, seperti tes baca Alqur'ān, tes pendidikan al-Islam dan wawancara syariah. RSU Haji Medan telah berusaha menanamkan nilai-nilai bahwa bekerja sebagai ibadah, amal shaleh dan iklas dalam pelayanan didasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses penyembuhan. Namun, kenyataannya RSU Haji Medan yang berlabel "rumah sakit Islam" ini tidak terlepas dari berbagai masalah, seperti keterlambatan kedatangan dokter pada jam praktik, kurangnya kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat, kurangnya komunikasi yang baik antara dokter dan pasien, keterbatasan jumlah perawat dan dokter subspesialis terutama dokter subspesialis ahli kebidanan dan kandungan malah semua dokternya laki-laki sehingga mendapat kendala terhadap pelayanan yang diberikan.

**Kata kunci :** MSDM Syariah, Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi, Orientasi dan Penempatan, Pendidikan dan Pelatihan, Penilaian Kinerja.



## ABSTRACT

Nama : ZAINUDDIN

NIM : 94313050427/EKSYA

Judul : MANAGEMENT ANALYSIS OF HUMAN  
RESOURCES BASED ON SYARIAH  
AT HAJI HOSPITAL MEDAN

=====

This study aims to analyze the implementation of human resources management in General Hospital (RSU) Haji Medan and analyze Islamic value in the implementation of human resources management based on syariah in RSU Haji Medan. This study used descriptive statistical analysis and qualitative analysis conducted in RSU Haji Medan. The data source is obtained from primary and secondary data. Primary obtained from informants and secondary data obtained from books, holy books, magazines and journals relates to this subjects research. Meanwhile, the method of collecting data that writer used is observation techniques and interviews. The results showed that Islamic values appear formally in RSU Haji Medan, has applied Islamic values, especially for Muslim employees. They are required to wear clothing by covering aurat according to the principle of competence. Selection process by asking the aspects of religiosity to candidates, such as Alqur'an reading, al-Islam education and syari'ah interview. RSU Haji Medan has tried to instill values that work as worship, good deeds and good deeds in service based on faith in the power of Allah SWT in the healing process. However, in reality the RSU Haji Medan labeled "Islamic hospital" is inseparable from various problems, such as the late arrival of a doctor during practice hours, lack of willingness of medical staff and employees to help patients and provide services quickly, lack of good communication between doctors and patients, the limited number of subspecialty nurses and doctors especially subspecialty doctors in obstetrics and gynecology in even all doctors are male so that there are obstacles to the services provided.

Keywords : management of human resources based on syariah, Human Resource planning, Recruitment, Selection, Orientation and Placement, Education and Training, Performance Assessment.

## الملخص

الاسم : زين الدين

نيم : 94313050427 / الاقتصاد الاسلامي

العنوان : تحليل إدارة الموارد البشرية المستندة الشريعة بمستشفى عام حاجي ميدان



تهدف هذه الدراسة إلى شرح كيفية تحليل إدارة الموارد البشرية على أساس الشريعة بمستشفى حاجي ميدان أثناء تحليل القيم الإسلامية في تطبيق إدارة التطبيق للموارد البشرية على أساس الشريعة بمستشفى حاجي ميدان. استخدمت هذه الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل النوعي الذي أجري بمستشفى عام حاجي ميدان. يتم الحصول على مصدر البيانات من البيانات الأولية والثانوية. الابتدائية التي تم الحصول عليها من المخبرين والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والكتب المقدسة والمجلات والمجلات تتعلق هذه البحوث. وفي الوقت نفسه ، فإن طريقة جمع البيانات التي يستخدمها الكاتب هي تقنيات الملاحظة والمقابلات. أظهرت النتائج أن القيم الإسلامية تظهر بشكل رسمي في جامعة مستشفى عام حاجي ميدان، وقد طبقت القيم الإسلامية، وخاصة بالنسبة للموظفين المسلمين. مطلوب منهم ارتداء الملابس من خلال تغطية الأعضاء التناسلية وفقا لمبدأ الكفاءة. عملية الاختيار عن طريق طرح جوانب التدين للمرشحين ، مثل قراءة القرآن، والتربية الإسلامية ومقابلة السريرية. حاول مستشفى حاجي ميدان غرس القيم التي تعمل مثل العبادة، والحسن والعملات الجيدة في الخدمة على أساس الإيمان في قوة الله سبحانه وتعالى في عملية الشفاء. ومع ذلك في الواقع فإن مستشفى حاجي ميدان المسمى "المستشفى الإسلامي" لا يمكن فصله عن العديد من المشاكل، مثل تأخر وصول الأطباء في ساعات الممارسة، وعدم استعداد الموظفين الطبيين والموظفين لمساعدة المرضى وتقديم الخدمات بسرعة ، وعدم وجود تواصل جيد بين الأطباء و المرضى، وعدد محدود من الممرضات والأطباء المتخصصين في التخصصات الفرعية، وخاصة الأطباء المتخصصين في التوليد وأمراض النساء، حتى جميع الأطباء من الذكور، بحيث يكون لديهم مشاكل مع الخدمات المقدمة.

الكلمات الرئيسية : إدارة الموارد البشرية على أساس الشريعة، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار، التوجيه والتنسيب، التعليم والتدريب، تقييم الأداء.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan disertasi ini bisa terselesaikan dengan baik. Disertasi ini berjudul Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan. Salawat dan salam penulis mohonkan kepada Allah SWT. semoga terlimpah kepada junjungan alam Rasulullah Muhammad SAW.

Maksud dan tujuan penulisan disertasi ini sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan. Berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak tidak terlepas petunjuk dari Allah SWT sehingga disertasi ini siap dikerjakan. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan rasa hormat, ketulusan dan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda (Alm) Zakaria dan Ibunda (Almh) Siti Maria serta kedua mertua penulis, Ayahanda (Alm) al-Ustadz Drs. H. Sahibun Situmeang dan Ibunda Dra. Hj. Rosmadina Sitompul begitu pula dengan keluarga besar penulis yang telah mendidik, merawat, mendoakan dan memberikan motivasi yang begitu besar sehingga sampai kepada cita-cita menyelesaikan jenjang pendidikan S3 di UIN-SU Medan.

Proses penulisan disertasi ini telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Secara khusus penulis ucapkan terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. H. M. Yasir Nasution dan Bapak Dr. Saparuddin Siregar, SE, Ak, M.Ag, MA., CA. selaku pembimbing I dan II disertasi ini, atas kesediaan keduanya memberikan bimbingan, saran, dan kritik yang amat berarti untuk kesempurnaan penulisan disertasi ini.

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman MAg. selaku Rektor UIN Sumatera Utara Medan dan para Pembantu Rektor beserta seluruh staf dan karyawannya.
2. Bapak Prof. Dr. Syukur Kholil, MA. dan Dr. Achyar Zein, M.Ag selaku direktur dan wakil Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara, yang telah banyak memberikan motivasi dan semangat untuk penyelesaian disertasi ini.
3. Ibu Dr. Chuzaimah Batubara, MA dan Ibu Dr. Fifi Hasnawati, M.Si serta Bapak Dr. Muslim Marpaung, SE., M.Si selaku Tim Penguji disertasi, baik dalam maupun di luar lingkungan UIN Sumatera Utara Medan.
4. Ibu Dr. Sri Sudiarti, MA dan Bapak Dr. Pangeran Harahap, MA selaku Ketua dan wakil pada Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Sumatera Utara, yang telah banyak membantu dalam pengurusan administrasi jurusan untuk penyelesaian disertasi ini.
5. Bapak/Ibu Guru Besar dan dosen Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis sehingga memperoleh pemahaman yang benar tentang kajian keislaman.
6. Bapak Al-Ustad Dr. H. Effendi Sadly, SE, MA selaku Komisaris Mahasiswa S3 di kelas program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Sumatera Utara sejak tahun 2013 sampai sekarang yang telah terlebih dahulu memperoleh gelar doktor yang banyak memberikan bantuan moril dan materil serta memotivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.
7. Direktur, Kepala Divisi, Kepala Cabang, Kepala Bidang, Kepala Bagian PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, khususnya Cabang Cemara tempat penulis bekerja.
8. Direktur, staf dan pegawai RSU Haji Medan yang bersedia memberikan bantuan informasi sekaligus bersedia menjadi informen dalam penulisan disertasi ini.
9. Rekan-rekan seangkatan, khususnya mereka yang terlebih dahulu telah menyelesaikan penulisan disertasi demikian pula yang sama-sama sedang mengadakan penelitian. Semoga dorongan dan nasehat yang diberikan kepada penulis mendapat ganjaran kebaikan yang lebih di sisi Allah SWT.

10. Kepada isteri tercinta, Syahdinannur Situmeang, S.Ag dan anak penulis : (1) M. Zein Anshory dan (2) M. Rafaizan Syahzaini secara khusus penulis ucapkan terimakasih atas kasih sayang dan kesabaran yang telah diberikan selama mendampingi penulis. Jujur penulis katakan bahwa kasih sayang dan kesabaran ini merupakan kekuatan tersendiri yang mendorong penulis menyelesaikan studi S3 yang dijalani selama ini.

Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan disertasi ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan penulis sebagai manusia biasa. Akhirnya penulis serahkan sepenuhnya kepada Allah SWT.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Medan, 5 Agustus 2018

Penulis,

ZAINUDDIN

## **PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN**

### **KEPUTUSAN BERSAMA**

**MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

**REPUBLIK INDONESIA**

**Nomor : 158 th. 1987**

**Nomor : O543bJU/1987**

### **TRANSLITERASI ARAB LATIN**

#### **Pendahuluan**

Penelitian transliterasi Arab-Latin merupakan salah satu program penelitian Puslitbang Lektur Agama, Badan Litbang Agama, yang pelaksanaannya dimulai tahun anggaran 1983/1984.

Untuk mencapai hasil rumusan yang lebih baik, hasil penelitian itu dibahas dalam pertemuan terbatas guna menampung pandangan dan pikiran para ahli agar dapat dijadikan bahan telaah yang berharga bagi forum seminar yang sifatnya lebih luas dan nasional.

Transliterasi Arab-Latin memang dihajatkan oleh bangsa Indonesia karena huruf Arab dipergunakan untuk menuliskan kitab suci agama Islam berikut penjelasannya (Alquran dan hadis), sementara bangsa Indonesia mempergunakan huruf Latin untuk menuliskan bahasanya. Karena ketiadaan pedoman baku, yang dapat dipergunakan oleh umat Islam di Indonesia yang merupakan mayoritas bangsa Indonesia, transliterasi Arab-Latin yang terpakai dalam masyarakat banyak ragamnya. Dalam menuju ke arah pembakuan itulah Puslitbang Lektur Agama melalui penelitian dan seminar berusaha menyusun pedoman yang diharapkan dapat berlaku secara nasional.

Dalam seminar yang diadakan tahun anggaran 1985/1986 telah dibahas beberapa makalah yang disajikan oleh para ahli, yang kesemuanya memberikan sumbangan yang besar bagi usaha ke arah itu. Seminar itu juga membentuk tim yang bertugas merumuskan hasil seminar dan selanjutnya hasil tersebut dibahas seminar yang lebih luas, Seminar Nasional Pembakuan Transliterasi Arab Latin

Tahun 1985/1986. Tim tersebut terdiri dari 1) H. Sawabi Ihsan, MA, 2) Ali Audah 3) Prof Gazali Dunia 4) Prof. Dr. HB Yasin dan 5) Drs. Sudarno M. Ed.

Dalam pidato pengarahan tanggal 10 Maret 1986 pada seminar tersebut, Kepala Badan Litbang Agama menjelaskan bahwa pertemuan itu mempunyai arti penting dan strategis karena :

- 1) Pertemuan ilmiah ini menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan keislaman, sesuai dengan gerak majunya pembangunan yang semakin cepat.
- 2) Pertemuan ini merupakan tanggapan langsung terhadap kebijaksanaan Menteri Kabinet Pembangunan IV, tentang perlunya peningkatan pemahaman, penghayatan dan pengamalan agama bagi setiap umat beragama, secara ilmiah dan rasional.

Pedoman transliterasi Arab-Latin yang baku telah lama didambakan karena ia amat membantu dalam pemahaman terhadap ajaran dan perkembangan Islam di Indonesia. Umat Islam di Indonesia tidak semuanya mengenal dan menguasai huruf Arab. Oleh karena itu pertemuan ilmiah yang diadakan kali ini pada dasarnya juga merupakan upaya untuk pembinaan dan peningkatan kehidupan beragama, khususnya bagi umat Islam Indonesia.

Badan Litbang Agama, dalam hal ini Puslitbang Lektur Agama dan instansi lain yang ada hubungannya dengan kelecturan, amat memerlukan pedoman yang baku tentang transliterasi Arab-Latin yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian dan pengalih-hurufan, dari Arab ke Latin dan sebaliknya.

Dari hasil penelitian dan penyajian pendapat para ahli diketahui bahwa selama ini masyarakat masih mempergunakan transliterasi yang berbeda-beda. Usaha penyeragamannya sudah pernah dicoba, baik oleh instansi maupun perorangan, namun hasilnya belum ada yang bersifat menyeluruh, dipakai oleh seluruh umat Islam Indonesia. Oleh karena itu, dalam usaha mencapai keseragaman, seminar menyepakati adanya Pedoman Transliterasi Arab-Latin baku yang dikuatkan dengan surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk digunakan secara resmi serta bersifat nasional.

## **Pengertian Transliterasi**

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

## **Prinsip Pembakuan**

Pembakuan pedoman transliterasi Arab-Latin ini disusun dengan prinsip sebagai berikut :

- 1) Sejalan dengan Ejaan Yang Disempurnakan.
- 2) Huruf Arab yang belum ada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberi tambahan tanda diakritik, dengan dasar "satu fonem satu lambang".
- 3) Pedoman transliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

## **Rumusan Pedoman Transliterasi Arab-Latin**

Hal-hal yang dirumuskan secara konkrit dalam pedoman transliterasi Arab-Latin ini meliputi :

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. Maddah
4. Ta Marbutah
5. Syaddah
6. Kata sandang (di depan huruf syamsiah dan qamariah)
7. Hamzah
8. Penulisan kata
9. Huruf Kapital
10. Tajwid

Berikut ini penjelasannya secara berurutan :

## **PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN**

### **1. Konsonan**

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf Latin.

A. Konsonan

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ا	Alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)

			bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	ha
ء	Hamzah	,	koma terbalik
		Tidak dilambangkan	
ي	Ya	Y	ye
ة	Ta marbutah	H	ha

## B. Vokal

### 1. Vokal Tunggal

Tanda	Nama	Huruf Latin	Misal
— َ —	fathah	a	وَجِبَ
— ِ —	Kasrah	i	عِلْمِ
— ُ —	Dammah	u	حَسُنْ

### 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

#### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Misal
وْ	fathah dan waw	au	تَوْحِيدًا
يَ	fathah dan ya	ai	لَيْسَ

#### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu :

#### c. Vokal Panjang (*maddah*)

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Misal
اَ	fathah dan alif	a	وَاجِبٌ
يِ	kasrah dan ya	i	عَلِيمٌ
وُ	dammah dan waw	u	يَقُولُ

#### C. Ta marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua :

##### 1. Ta marbutah hidup

Ta marbutah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan dammah transliterasinya adalah /t/.

##### 2. Ta marbutah mati

Ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/.

##### 3. Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h)

Contoh :

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ - raudah al-aṭfāl – raudatul aṭfāl

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ - al-Madīnah al-Munawwarah – al-Madīnatul-Munawwarah

طَلْحَةُ - Ṭalḥah

#### d. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

رَبَّنَا - rabbana

نَزَّلَ - nazzala

الْبِرُّ - al-birr

الْحَجُّ - al-ḥajj

نُعْمٌ - nu'ima

#### e. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu : ال , namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariyah.

- 1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasi-kan dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

- 1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasi-kan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiyah maupun huruf qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

الرَّجُلُ - ar-rajulu

السَّيِّدُ - as-sayyidu  
الشَّمْسُ - as-syamsu  
الْقَلَمُ - al-qalamu  
الْبَدِيعُ - al-badī'u  
الْجَلَالُ - al-jalālu

#### f. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan diakhir kata. Bila hamzah itu terletak diawal kata, isi dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh :

تَأْخُذُنَا - ta'khuzuna  
الْتَّوْءُ - an-na'  
شَيْئُ - syai'un  
إِنَّ - inna  
أُمِرْتُ - umirtu  
أَكَلْ - akala

## DAFTAR ISI

Halaman :

LEMBARAN PERSETUJUAN .....	i
LEMBARAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	ix
DAFTAR ISI .....	xvii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	10
E. Batasan Istilah .....	11
F. Sistematika Penyusunan Laporan Penelitian .....	12
<b>BAB II : LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah .....	14
B. Perencanaan SDM Dalam Perspektif Syariah .....	43
C. Rekrutmen Dalam Perspektif Syariah .....	45
D. Seleksi, Orientasi dan Penempatan Dalam Perspektif Syariah .....	55
E. Pendidikan dan Latihan dalam Perspektif Syariah .....	69
F. Penilaian Kinerja dalam Perspektif Syariah .....	81
G. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	109
H. Kerangka Pemikiran .....	116
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>121</b>
A. Pendekatan dan Objek Penelitian .....	121
B. Jenis dan Sumber Data .....	124
C. Tahap-Tahap Penelitian .....	126

D. Teknik Pengumpulan Data .....	129
E. Instrumen Penelitian .....	140
F. Teknik Uji Keabsahan Data .....	141
G. Teknik Analisis Data .....	143
H. Teknik Penjamin Keabsahan Data .....	146
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>149</b>
A. Hasil Penelitian .....	149
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	149
2. Penerapan MSDM Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan .....	160
B. Pembahasan .....	181
1. Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Perencanaan SDM di RSUD Haji Medan .....	181
2. Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Proses Rekrutmen Pegawai di RSUD Haji Medan .....	184
3. Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Proses Seleksi, Orientasi dan Penempatan Pegawai di RSUD Haji Medan .....	189
4. Implementasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Pegawai di RSUD Haji Medan .....	196
5. Implementasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Penilaian Kinerja Pegawai di RSUD Haji Medan .....	202
<b>BAB V : PENUTUP.....</b>	<b>245</b>
A. Kesimpulan .....	245
B. Saran .....	247
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>250</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel -1	Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Haji Medan .....	131
Tabel -2	Sebaran Skala Penilaian Kinerja .....	132
Tabel -3	Variabel Pernyataan Kualitas Pelayanan .....	137
Tabel -4	Jumlah Karyawan RSUD Haji Medan Tahun 2013 s.d Tahun 2017.....	160
Tabel -5	Jumlah Dokter Spesialis Tahun 2013-2017 di RSUD Haji Medan .....	190
Tabel -6	Analisa Nilai Memenuhi Janji/Kewajiban Pegawai RSUD Haji Medan .....	204
Tabel -7	Analisa Nilai Tanggung Jawab Pribadi & Kontrol Pegawai RSUD Haji Medan .....	206
Tabel -8	Analisa Nilai Ibadah Pegawai RSUD Haji Medan .....	207
Tabel -9	Analisa Nilai Jihad/Bersungguh-Sungguh Pegawai RSUD Haji Medan .....	209
Tabel -10	Analisa Nilai Kesatuan Pegawai RSUD Haji Medan .....	210
Tabel -11	Analisa Nilai Keadilan Pegawai RSUD Haji Medan .....	211
Tabel -12	Analisa Nilai Ikhtiar Pegawai RSUD Haji Medan .....	212
Tabel -13	Analisa Nilai Kebenaran Pegawai RSUD Haji Medan .....	213
Tabel -14	Analisa Nilai Transparansi Pegawai RSUD Haji Medan .....	214
Tabel -15	Analisa Nilai Kerjasama Pegawai RSUD Haji Medan .....	215
Tabel -16	Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Motif (Motives) .....	216
Tabel -17	Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Watak ( <i>Traits</i> ) .....	218
Tabel -18	Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Konsep Diri ( <i>Self Concept</i> ) .....	220
Tabel -19	Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ) .....	221
Tabel -20	Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Keterampilan ( <i>Skills</i> ) .....	222
Tabel -21	Analisa Rekapitulasi Nilai Kompetensi Pegawai RSUD Haji	

Medan .....	223
Tabel -22 Analisa Nilai Rata-Rata Per Dimensi Jawaban Responden terhadap Kuesioner Kualitas Pelayanan ( <i>Gap 1</i> ) .....	225
Tabel -23 Nilai Rata-Rata Jawaban Responden dan Nilai <i>Gap 5</i> .....	226
Tabel -24 Nilai <i>Gap 1</i> Berdasarkan Lima Dimensi <i>Servqual</i> .....	227
Tabel -25 Tingkat Kesesuaian Antara Tingkat Kinerja dan Tingkat Kepentingan di Antara Variabel Penelitian .....	234
Tabel -26 Analisa Rekapitulasi Nilai Produktivitas Pegawai RSUD Haji Medan .....	237
Tabel -27 Penilaian Kinerja Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan .....	241

## DAFTAR GAMBAR

Gambar -1	Model Iceberg .....	95
Gambar -2	Model Konseptual <i>SERVQUAL</i> Model Kesenjangan ( <i>Gap Model</i> ) dari Kualitas Pelayanan .....	107
Gambar -3	Kerangka Pemikiran .....	117
Gambar -4	Kuadran <i>Importance-Performance Analysis</i> .....	139
Gambar -5	Model Analisis Miles dan Huberman .....	146
Gambar -6	Struktur Organisasi RSUD Haji Medan .....	154
Gambar -7	Diagram Kartesius Gap 1 .....	230
Gambar -8	Grafik Penilaian Kinerja Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan ....	242

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zainuddin  
NIM : 94313050427/ EKSYA  
Tempat/Tgl. Lahir : Kayu Ara /7 Maret 1972  
Pekerjaan : Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara  
Alamat : Jalan Marelan VII Pasar I Tengah Gang Sarwo Medan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang berjudul “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan” adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sesungguhnya dan penuh tanggung jawab.

Medan, 5 Agustus 2018

Yang Membuat Pernyataan

Zainuddin

Medan, 5 Desember 2018

Hal : Surat Permohonan Sidang Promosi Doktor

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana UIN SU

Di

Tempat.

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zainuddin

NIM : 94313050427/ EKSYA

Program Studi : S3 Ekonomi Syariah

Judul Disertasi : Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis  
Syariah di RSUD Haji Medan

Dengan ini memohon kepada Bapak Direktur Pascasarjana UIN SU Medan, berkenan menyetujui pelaksanaan ujian sidang promosi doktor saya.

Demikian permohonan ini saya perbuat, atas bantuan dan persetujuannya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Pemohon

Zainuddin

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi saat ini, yang ditandai dengan adanya perubahan begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi. Sumber daya manusia menjadi sangat penting seiring dengan kemajuan yang terjadi di era globalisasi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia merupakan sebuah asset utama bagi perusahaan karena merupakan faktor utama dalam pengelolaan tujuan suatu perusahaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia inilah yang nantinya akan berperan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam hal mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia dengan maksimal sehingga dapat berfungsi secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, mereka juga mempunyai perasaan, pendidikan, latar belakang dan pikiran yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain dan nantinya akan dibawa ke lingkungan kerja.<sup>1</sup> Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional, sehingga maju tidaknya suatu organisasi atau lembaga institusi tergantung dari sumber daya manusianya.

Rumah sakit merupakan tempat penyediaan layanan kesehatan untuk masyarakat. Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 983.MENKES/SK/1992 tentang Pedoman Rumah Sakit Umum dinyatakan bahwa "Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisik, pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan".

---

<sup>1</sup>Susi Astuti, Peran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Rawat Inap Di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedirman Kebumen), *Jurnal Fokus Bisnis*, Vol.17, No.01, Bulan Juli 2018, h. 2.

Rumah Sakit yang berlabel Islam pada pokok-pokok pelaksanaannya harus ditunjukkan dalam 2 hal, yaitu (1) Pelayanan, perawatan dan pengobatan (*medic*) (2) Pelayanan dan santunan agama (*spritual*). Kedua pokok pelayanan tersebut harus dikerjakan secara terpadu agar dapat diperoleh hasil yang cukup baik, yaitu menolong dan membina manusia seutuhnya.<sup>2</sup> Rumah sakit dengan simbol Islam ini memiliki tanggungjawab yang lebih, karena tidak hanya sekedar memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Namun, pelayanan kesehatan yang diberikan dengan upaya menjaga akidah, ibadah, dan muamalah sesuai dengan nilai-nilai Islam.<sup>3</sup>

Mengingat semakin tingginya tingkat persaingan usaha khususnya di bidang kesehatan dan semuanya menginginkan menjadi yang terbaik di mata masyarakat. Hal tersebut tidak terlepas dari peran dan fungsi SDM sehingga dalam hal ini kebutuhan akan SDM harus benar-benar diperhatikan, terutama dari segi kualitasnya. Berbagai usaha dapat dilakukan untuk mendapatkan SDM yang mampu membawa perusahaan mencapai sukses, diantaranya adalah melakukan perencanaan SDM terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan pengelolaan SDM yang baik, berupa aktivitas-aktivitas untuk menyusun program penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan, pendidikan dan latihan serta memberikan penilaian kinerja.

Manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah terdiri dari tiga pembahasan, yaitu : (1) Perilaku dalam suatu organisasi harus memiliki nilai-nilai ketauhidan dan kimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. (2) Struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih

---

<sup>2</sup>Ahmad Watik Praktiknya dan Abdul Salam M Sofro, *Etika Islam dan Kesehatan : Sumbangan Islam dalam menghadapi Problems Kesehatan Indonesia*, (Jakarta: Rajawali, 2013), h. 257.

<sup>3</sup>Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014), h. 23.

banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang dan lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. (3) Sistem Syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.<sup>4</sup>

RSU Haji Medan sebagai rumah sakit kelas B diproyeksikan sebagai rumah sakit rujukan kesehatan yang utama di wilayah Sumatera Utara dan sekitarnya. Visi RSU Haji Medan adalah sebagai rumah sakit unggulan dan pusat rujukan dengan pelayanan bernuansa islami, ramah lingkungan, berdaya saing sesuai standart nasional, dan internasional yang memiliki karyawan Per 31 Desember 2016 sebanyak 607 orang terdiri dari : (a) Dokter Spesialis : 71 Orang (b) Dokter Umum : 21 Orang (c) Dokter Gigi : 5 Orang (d) Paramedis Perawatan : 247 Orang (e) Paramedis Non Perawatan : 42 Orang (f) Non Medis : 221 Orang.<sup>5</sup>

Berdasarkan survei pendahuluan pada tanggal 21 Desember 2016 diperoleh informasi bahwa RSU Haji Medan membutuhkan perawat dan dokter subspesialis terutama dokter subspesialis bedah wanita dikarenakan dalam pelayanan pasien ada perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya. Namun mereka sulit untuk mendapatkannya, terutama dokter spesialis ahli kebidanan dan kandungan bahkan semua dokternya laki-laki. Hal ini terjadi karena sejak tahun 2013 diberlakukan ketentuan setiap dokter tidak boleh berpraktik lebih dari tiga tempat berdasarkan UU Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran.<sup>6</sup> Hal ini bertentangan dengan teori yang dinyatakan oleh Ridwansyah bahwa sebagai hamba Allah SWT para dokter dan perawat yang bekerja di rumah sakit Islam harus dapat

---

<sup>4</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 5.

<sup>5</sup>Diah Retno Wilakskesuma Ningtyas, *Profil Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2013*, (Medan : Provinsi Sumatera Utara, 2013), h. 3.

<sup>6</sup>Hasby Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 21 Desember 2016).

memberikan layanan kesehatan yang Islami berwujud niat yang ikhlas, bahwa segala sesuatu diniatkan hanyalah kepada Allah SWT semata, sehingga dengan keikhlasan yang bersih hanya kepada Allah SWT akan memberikan benteng bagi pekerjaan agar tetap konsisten dalam garis-garis yang ditetapkan agama dan profesi.<sup>7</sup> Oleh karena itu sebagai dokter subspecialis muslim hendaklah memilih satu di antara tiga tempat praktik tersebut lebih memprioritaskan berpraktik di RSUD Haji Medan dengan ikhlas tanpa mencari alternatif rumah sakit lain yang lebih mahal untuk membayar jasanya.

Dalam memberikan pelayanan kesehatan yang Islami, setiap karyawan harus memiliki kompetensi yang berdasarkan nilai ke-Islaman. Untuk itu, terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki dalam merekrut calon karyawan, yaitu *ṣiddīq* (benar dan jujur), *amānah* (bertanggung jawab dan dapat dipercaya serta kredibilitas), *tablīg* (komunikatif) dan *faṭānah* (cerdas).<sup>8</sup>

RSUD Haji Medan telah berusaha menanamkan nilai-nilai “Bekerja sebagai ibadah, amal shaleh dan ikhlas dalam pelayanan didasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses penyembuhan”.<sup>9</sup> Namun, pada kenyataannya RSUD Haji Medan yang berlabel “rumah sakit Islam” ini tidak terlepas dari berbagai masalah. Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 4 September 2016 melalui observasi disertai wawancara langsung dengan beberapa pasien di ruangan rawat inap dan mendapatkan adanya pernyataan yang berbeda-beda tentang pelayanan dokter, yaitu pelayanan dokter yang masih kurang cepat saat menangani pasien, kurangnya waktu pemeriksaan secara teratur, kurangnya komunikasi yang baik antara dokter dan pasien selama pasien dirawat. Hal ini berpengaruh pada kepercayaan dan dapat mengurangi citra baik rumah sakit di mata masyarakat, seperti pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rafika Zahara Lubis bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh

---

<sup>7</sup>Ridwansyah, *Keperawatan Islami*, (Bandung: Gema Insan Press, 2012), 18.

<sup>8</sup>Hermawan Kertajaya dan Syakir Sula, *Syariah Marketing*, (Bandung : Mizan Media Utama, 2012), h. 120 dan Ismail Nawawi, *Ekonomi Kelembagaan Syari'ah*, (Surabaya : Putra Media Nusantara, 2012), h. 17.

<sup>9</sup>Diah Retno Wilakskesuma Ningtyas, *Profil RSUD Haji Medan...*, h. 4.

Poliklinik RSUD Haji Medan adalah keluhan pasien mengenai jadwal kehadiran dokter, dimana dokter sering datang terlambat dalam memberi pelayanan sehingga membuat pasien merasa tidak nyaman untuk menunggu dikarenakan dokter melakukan praktek tidak hanya di Poliklinik RSUD Haji Medan saja.<sup>10</sup>

Begitu pula dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Novita Sari Br. Barus bahwa komunikasi efektif dokter dan pasien dalam upaya keselamatan pasien (*patient safety*) di ruang rawat inap RSUD Haji Medan belum terlaksana dengan baik karena pasien belum memahami dan mengerti sepenuhnya tentang informasi yang diberikan dokter karena dokter terkesan terburu-buru.<sup>11</sup>

Selain itu, ada lagi penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nina Siti Salmaniah Siregar bahwa dari 3 (tiga) rumah sakit bernuansa Islami di Kota Medan (1. Rumah Sakit Umum Haji Medan, 2. Rumah Sakit Islam Malahayati dan 3. Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Sumatera Utara) tentang prinsip waktu dan relevansi saat komunikasi berlangsung antara dokter dan paramedis atau perawat terhadap pasien diperoleh data bahwa kegiatan tersebut telah dilakukan namun kondisi pelaksanaan belum optimal dan tidak mampu memuaskan pasien. Kondisi ini disebabkan antara lain karena jam visit waktu kunjungan dokter yang terbatas, juga kemampuan komunikasi pasien yang terbatas untuk mengungkapkan dan mendeskripsikan kondisi kesehatannya.<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 25 April 2016 diperoleh informasi bahwa merekrut tenaga kerja RSUD Haji Medan menggunakan metode tertutup dengan cara menginformasikan kepada para

---

<sup>10</sup>Rafika Zahara Lubis, Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Citra Merek pada Poliklinik RSUD Haji Medan, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, No.2, Juni 2011, h. 172-189.

<sup>11</sup>Novita Sari Br. Barus, Komunikasi Efektif Dokter dan Pasien Dalam Upaya Keselamatan Pasien di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Haji Medan 2015, *Jurnal Sains, Teknologi, Farmasi dan Kesehatan*, Volume 1, Nomor 1, Mei 2017, h. 31-40.

<sup>12</sup>Nina Siti Salmaniah Siregar, *Komunikasi Terapeutik Dokter dan Paramedis Terhadap Kepuasan Pasien Dalam Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Bernuansa Islami di Kota Medan*, Disertasi (Medan : Program Studi Komunikasi Islam PPs UINSU, 2016), h. 161.

karyawan atau orang-orang tertentu saja.<sup>13</sup> Hal ini bertentangan dengan teori yang dinyatakan oleh Lukman Hakim,<sup>14</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn<sup>15</sup> dan Junaidah Hasyim<sup>16</sup> bahwa untuk merekrut karyawan yang *ṣiddīq* (benar dan jujur), *amānah* (bertanggung jawab dan dapat dipercaya serta kredibilitas), *tablīg* (komunikatif) dan *faṭānah* (cerdas) harus dengan seadil-adilnya. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar. Jabatan diberikan kepada yang lebih berhak dan lebih kompeten. Bukan karena faktor kekerabatan diantara keduanya, karena hubungan persahabatan (*mawali*) atau pertemanan karena kesamaan negeri atau madzab, tariqat atau suku. Ketika pemilihan perekrutan jatuh kepada orang yang sedikit memiliki kemampuan, padahal masih banyak terdapat yang lebih patut dan lebih layak dari golongan orang-orang terdahulu maka proses perekrutan ini bertentangan dengan syariat Islam dan tidak sesuai dengan prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS. An-Naml [27] ayat 40).

Tugas selanjutnya yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah menyeleksi calon karyawan guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan.<sup>17</sup> Untuk itu, Islam telah memberikan panduan kriteria calon karyawan yang layak untuk dipilih. Kriteria tersebut adalah (1) *Alquwwah* (kekuatan) tergantung pada jenis dan karakter pekerjaan dan profesi yang dikehendaki, bisa kekuatan intelektual, fisik dan sebagainya.<sup>18</sup> (2) *Aṣ-Ṣalāh* (baik

---

<sup>13</sup>Hasby Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 25 April 2016 Jam 10.30 s/d 11.30 WIB).

<sup>14</sup>Lukman Hakim, *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*, (Surakarta : Erlangga, 2012), h. 197.

<sup>15</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah : Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2012), h. 105

<sup>16</sup>Junaidah Hasyim, The Quran-Based Human Resource Management and its Effects on Organisational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intention, *The Journal of International Management Studies*, Volume 3, Number 2, August, 2008, h. 158.

<sup>17</sup>Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam*, (Bogor : Al-Azhar Press, 2013), h. 83.

<sup>18</sup>Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar'iyah fī Iṣlāh al-Rā'ī wa al-Ra'iyah*, (Riyād : Maktabah al-Riyād al-Ḥadīshah, tt.), h. 21.

dan bermanfaat).<sup>19</sup> (3) *Itqān* (Kemantapan atau *perfectness*).<sup>20</sup> (4) *Ihsān* (Melakukan yang terbaik),<sup>21</sup> dan (5) *Mujahadah* (kerja keras dan optimal)<sup>22</sup> serta (6) *Tanafus* dan *Ta'āwun* (Berkompetisi dan tolong-menolong).<sup>23</sup>

Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada tanggal 25 April 2016 diperoleh informasi bahwa dalam menyeleksi tenaga kerja RSUD Haji Medan menggunakan metode seleksi administrasi, wawancara, uji tulis/kepribadian, uji praktek dan tes kesehatan serta uji keagamaan tentang al-Islam dan tes baca al-Qur'an al-Karim.<sup>24</sup> Hal ini bertentangan dengan teori Abu Fahmi bahwa menyeleksi calon karyawan berdasarkan *tanafus* dan *ta'āwun* (Berkompetisi dan tolong-menolong) hendaklah berdasarkan rekomendasi syaria'ah yang ditujukan kepada tokoh masyarakat, ulama, atau ustadz, ketua RT/RW dan orang-orang yang kompeten untuk memberikan rekomendasi atas kandidat. Isi surat tersebut antara lain berisikan akhlak pelamar, aktivitas sosial dan keagamaan sehari-hari. Dengan surat tersebut Devisi SDM meminta pertimbangan, saran, dan pendapat dari pihak ketiga yang independen untuk memperkuat temuan-temuan dari wawancara syaria'ah.<sup>25</sup> Dalam hal ini RSUD Haji Medan tidak menggunakan rekomendasi syaria'ah dalam penyeleksian calon karyawannya sekaligus bertentangan dengan prinsip

---

<sup>19</sup>Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif "Pendekatan Alqur'an dan Sains"* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38.

<sup>20</sup>Sayyid Qutb, *Fī Zilāl alqur'ān*, (Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998), Juz 6, h. 156.

<sup>21</sup>Salwa Muhammad Al-'Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā'ir fī alqur'ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-20.

<sup>22</sup>Hafhidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42.

<sup>23</sup>Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam...*, h. 83, Abu Ubaīd Al-Qasimī, *Kitāb al-Amwāl*, (Bairut : Dar al-Kutub, 1978), h. 10. Muḥammad Sayyid Ṭantāwī, *At-Tafsīr al-Wasīt*, (Kairo : Dār Ihyā' al-Turās, 1994), h. 1164. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 40-42.

<sup>24</sup>Hasby Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 25 April 2016 Jam 10.30 s/d 11.30 WIB).

<sup>25</sup>Abu Fahmi, dkk., *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 166-171.

kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan (QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR Bukhari).

Selanjutnya tentang pendidikan dan pelatihan dalam berbasis syariah dapat diwujudkan dalam empat metode, yaitu : (1) metode *tilāwah*. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqur'ān sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi. Dalam arti sosial adalah dengan mengajak karyawan untuk membaca ayat Allah melalui studi banding. (2) metode *ta'lim*. Implikasinya dengan mengajarkan kepada karyawan perihal etos kerja, sosialisasi nilai-nilai, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja produktif, aturan, atau tata tertib, visi, misi perusahaan serta tugas/kewajiban karyawan. (3) metode *tazkiyah*. Implikasinya pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki. (4) metode *hikmah*. Implikasinya pelatihan melalui program *on the job training* dan *off the job training*.<sup>26</sup>

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 25 April 2016 diperoleh informasi bahwa nilai-nilai keislaman yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSUD Haji Medan tidak sesuai dengan metode *tazkiyah* yang berimplikasi untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu tentang pelatihan zikir pada RSUD Haji Medan bahwa ada perbedaan yang signifikan rerata spiritual value perawat sebelum dan setelah pelatihan zikir : 1) Intervensi modifikasi zikir mempengaruhi perubahan persepsi dan peningkatan spiritual value mengatasi distress. 2) Perubahan persepsi dengan zikir, mendorong syukur pada Allah sehingga membentuk sikap ikhlas mampu meningkatkan spiritual value, mempengaruhi kualitas karakteristik internal menjadi lebih baik dan optimis sehingga mampu beradaptasi terhadap stres.<sup>27</sup>

Dengan alasan di atas, RSUD Haji Medan perlu mengembangkan kualitas

---

<sup>26</sup>Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), 16-17.

<sup>27</sup>Tri Niswati Utami, *Peran Pelatihan Spiritual Zikir terhadap Perubahan Persepsi dan Perbaikan Distress Perawat di RSUD Haji Medan (Pendekatan Psiconeuroimunologi)*, Disertasi, (Surabaya : Program Pasca Sarjana Ilmu Kesehatan Universitas Airlangga, 2016).

sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan karena dianggap perlu untuk lebih diperhatikan guna kelancaran tugas pekerjaan sehingga akan tercapai tujuan organisasi. Untuk mewujudkan keinginan tersebut RSUD Haji Medan perlu melakukan perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan dan orientasi, pendidikan dan pelatihan serta membuat penilaian kinerja sesuai prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Namun pada kenyataannya dalam melakukan penarikan karyawan baru RSUD Haji Medan masih kurang selektif. Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan juga terkadang tidak sesuai dengan keahlian dan pengalaman karyawan. Hal ini bertentangan dengan prinsip keterpercayaan (QS. Al-Qashahs [28] ayat 28) yang memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerja atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.<sup>28</sup>

Untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka organisasi perlu melakukan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Dalam pelaksanaannya RSUD Haji Medan memiliki 10 (sepuluh) aspek dalam menilai kinerja karyawannya berdasarkan SOP pada Prosedur Penilaian Kinerja Pegawai No. Dokumen 08/SOP/RSUHM/11/2014, yaitu : (1) Disiplin (2) Mutu Pekerjaan (3) Kuantitas Pekerjaan (4) Sikap (5) Inisiatif (6) Kerjasama (7) Kerapian (8) Kerumahtanggaan (9) Keramah Tamahan dan Sopan Santun (10) Tanggung Jawab.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSUD Haji Medan bertentangan dengan teori Yusuf al-Qardhawi,<sup>29</sup> Abbas J Ali,<sup>30</sup> Ilhaamie Abdul Ghani Azmi<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup>Abu Fahmi, dkk., *HRD Syariah...*, h. 159.

<sup>29</sup>Yusuf al-Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 67.

<sup>30</sup>Abbas J Ali, Islamic Perspectives on leadership : a Model, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2012, h. 160- 180.

<sup>31</sup>Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Human Capital Development and Organizational Performance : a Focus on Islamic Perspective, *Jurnal Syariah*, 2012, h. 353-372.

dan Azuar Juliandi<sup>32</sup> yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berbasis syariah berdasarkan pada nilai-nilai : (1) memenuhi janji/kewajiban, (2) tanggung jawab pribadi dan kontrol, (3) ibadah, (4) jihad dan bersungguh-sungguh, (5) kesatuan, (6) keadilan, (7) ikhtiar, (8) kebenaran, (9) transparansi, (10) kerjasama, (11) kompetensi dan (12) produktivitas. Jadi, manajer muslim harus menyadari bahwa pengukuran kinerja dalam Islam harus memperhitungkan penerapan akuntabilitas dan tanggung jawab. Diberi tanggung jawab untuk menilai karyawan, manajer harus bersikap adil (fair) dan merawat/memelihara karyawan mereka.<sup>33</sup> Hal ini memperkuat teori tentang prinsip keadilan (QS. an-Nisa' [4] ayat 58).

Penelitian ini secara potensial berguna untuk meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi manajemen sumber daya manusia berbasis syariah dalam perilaku organisasi, sekaligus akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi muslim yang mengelola rumah sakit Islam sebagai organisasi Islam atau mengelola tenaga kerja muslim untuk membuat keputusan yang lebih baik serta meningkatkan keadilan yang dirasakan di antara karyawan dalam organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa tantangan untuk mengembangkan rumah sakit Islam yang benar-benar memiliki karakter unggul yang berlandaskan nilai-nilai keislaman masih merupakan hal yang cukup berat. Untuk itu, di dalam disertasi ini akan dibahas bagaimana nilai-nilai keislaman dapat dikembangkan di RSU Haji Medan dan layanan kesehatan lainnya secara umum. Pembahasan meliputi pengembangan sumber daya manusia dengan karakter Islami dapat menjadi keunggulan kompetitif, karakter berlandaskan nilai-nilai keislaman yang seharusnya dimiliki oleh profesional kesehatan dan pendidikan yang diberikan untuk membentuk karakter profesional kesehatan.

Mencermati persoalan di atas, peneliti merasa tertarik untuk menganalisa konsep Islam tentang manajemen sumber daya manusia yang penerapannya di RSU Haji Medan. Penelitian ini akan dijadikan disertasi sebagai tugas akhir strata

---

<sup>32</sup>Azuar Juliandi, Paramater Prestasi Kerja dalam Perspektif Islam, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol 14 No. 01 April 2014, h. 34-47.

<sup>33</sup>Ahmad Ali, *Islamic Perspectives on Management and Organization*, (Northampton : Edward Elgar, 2005), h. 67.

tiga di Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan dengan judul : **Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan.**

### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di RSU Haji Medan ?
2. Bagaimana nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSU Haji Medan ?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia di RSU Haji Medan.
2. Untuk menganalisis nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSU Haji Medan.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Manfaat Bagi Rumah Sakit

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, masukan, dan evaluasi dalam penerapan MSDM berbasis syariah di rumah sakit bagi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, bagi keberlangsungan RSU Haji Medan sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan serta memberikan pengalaman secara langsung tentang relevansi antara teori yang digunakan dengan realitas di lokasi penelitian. Tidak lupa dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan, bahwa penerapan MSDM berbasis syariah yang baik dan benar dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

3. Manfaat Bagi Kalangan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, masukan dan menambah

wacana keilmuan manajemen sumberdaya manusia berbasis syariah yang dapat dikaitkan dengan bidang keilmuan yang lain.

#### 4. Manfaat Bagi Masyarakat

Sebagai bahan pengetahuan dan menambah wawasan pengetahuan bagi masyarakat (pembaca) akan pentingnya manajemen sumber daya manusia berbasis syariah, sehingga dapat mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

#### 5. Manfaat Bagi Pemerintah

Untuk membantu pemerintah dalam membuat suatu kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah dengan menggunakan hasil penelitian ini sebagai salah satu acuan.

### **E. Batasan Istilah**

1. “Penerapan” adalah perbuatan menerapkan, yakni perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya.<sup>34</sup> Yang dimaksud dengan menerapkan dalam penelitian ini adalah mempraktekkan teori manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan.
2. Manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerja sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.<sup>35</sup> “Managemen Sumber Daya Manusia” adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia, seperti : (1) rekrutmen (2) seleksi (3) orientasi dan penempatan, (4) pendidikan dan pelatihan, (5) penilaian kinerja.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta : Modern English Perss, 2012, h.1598.

<sup>35</sup>Stephen P. Robbins dan Marry Coulter, *Management*, (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2012), h. 6.

<sup>36</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam : Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2014), h. 131 dan S. Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Yogyakarta : Berlian, 2013),h. 29.

3. “Berbasis Syariah” yang dimaksud berbasis syariah disini terdiri dari dua suku kata, yaitu berbasis dan syari’ah. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berbasis diartikan dengan menjadikan sesuatu sebagai basis.<sup>37</sup> “*berbasis syariah*” mengandung *arti* bahwa syariah memainkan peranan penting dalam sebuah perundang-undangan yang diturunkan Allah SWT melalui Rasulullah Muhammad SAW untuk seluruh umat manusia baik menyangkut masalah ekonmi, ibadah, akhlak, makanan, minuman, obat-obatan. pakaian maupun muamalah (interaksi sesama manusia dalam berbagai aspek kehidupan) guna meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Yang dimaksud dengan berbasis syariah dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia terhadap kegiatan-kegiatan berupa rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi sesuai dengan syari’at Islam.
4. Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara selanjutnya disebut RSU Haji Medan adalah Rumah Sakit Islam Provinsi Sumatera Utara yang berada diatas areal seluas 60.000 M2 dengan bangunan diatasnya dilengkapi dengan harta bergerak dan tidak bergerak yang bersumber dari bantuan Panitia Pembangunan Rumah Sakit Haji Medan, infaq jemaah haji, hibah dari Pemerintah Arab Saudi, bantuan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, bantuan Pemerintah Kabupaten/Kota, Infaq, Sedekah dan Wakaf dari umat Islam baik perorangarn maupun jemaah.<sup>38</sup>

## **F. Sistematika Penyusunan Laporan Penelitian**

Bab I merupakan bab pendahuluan, yang memuat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, batasan istilah dan sistematika penyusunan laporan penelitian.

---

<sup>37</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2012), h. 263.

<sup>38</sup>Pasal 1 ayat (4) Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Utara Nomor 50 tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil, Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara, h. 4.

Bab II memuat landasan teoritis, yang meliputi konsep MSDM berbasis syariah. Perencanaan SDM dalam perspektif syariah. Rekrutmen dalam perspektif syariah. Seleksi, orientasi dan penempatan dalam perspektif syariah. Pendidikan dan latihan dalam perspektif syariah. Penilaian kinerja dalam perspektif syariah lalu dibuat penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka pemikiran.

Bab III memuat tentang metode penelitian, yang meliputi pendekatan dan objek penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik uji keabsahan data, dan teknik analisis data serta teknik penjamin keabsahan data.

Bab IV memuat tentang hasil penelitian dan pembahasan, yang meliputi hasil penelitian sekitar gambaran umum objek penelitian dan penerapan MSDM berbasis syariah di RSUD Haji Medan. Hal-hal yang meliputi pembahasan sekitar implementasi nilai-nilai Islam dalam perencanaan SDM di RSUD Haji Medan, nilai-nilai Islam dalam proses rekrutmen di RSUD Haji Medan. Nilai-nilai Islam dalam proses seleksi, orientasi dan penempatan pegawai di RSUD Haji Medan. Nilai-nilai Islam terhadap Pendidikan dan pelatihan pegawai di RSUD Haji Medan. Nilai-nilai Islam terhadap Penilaian kinerja pegawai di RSUD Haji Medan.

Bab V merupakan bab terakhir sebagai penutup yang memuat tentang kesimpulan dan saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

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

##### 1. Pengertian MSDM Berbasis Syariah dan Implementasinya

Sebelum mengetahui apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah, terlebih dahulu perlu kiranya diulas tentang apa yang dimaksud dengan manajemen.

Dari segi bahasa manajemen berasal dari kata *manage* (*to manage*) yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>39</sup> Sedangkan secara terminologi, manajemen adalah proses yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengerahkan sumber daya yang dimiliki organisasi.<sup>40</sup>

Dalam term bahasa Arab, istilah manajemen dipadankan dengan kata *al-Idārah*. Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) seperti pada QS. Al-Sajadah [32] ayat 5 :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.<sup>41</sup>

Dalam pandangan M. Quraish Shihab, penggunaan kata *yudabbiru* dalam QS. Al-Sajadah [32] ayat 5 di atas adalah untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di belakang. Artinya, segala urusan sudah harus diperhitungkan dampak atau akibatnya dengan

---

<sup>39</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 1. Bandingkan dengan Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2013), h. 1.

<sup>40</sup>Anton M. Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), h. 13.

<sup>41</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya*, (Jakarta : Yayasan Penyelenggara Penterjemah/PenTafsīr Alqur’ān , 2005), h. 660.

matang, sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang dikehendaki, atau dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>42</sup>

Menurut Abdul Wahhab sebagaimana dikutip oleh Ahmad ibn Daud al-Muzjaji al-Asy'ari dalam bukunya *Muqaddimah al-Idārah al-Islāmiyah* mendefinisikan manajemen (*Al-Idārah*) ialah :

عملية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.<sup>43</sup>

Artinya : Manajemen adalah aktivitas kelompok yang berkesinambungan dengan menggunakan sumberdaya, berupa tindakan perencanaan, pengorganisasian (pengaturan), memimpin dan mengawasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, di mana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*), sehingga dalam hal ini ada persamaan dan perbedaan antara MSDM dan Manajemen Personalia. Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

a. Hall T. Douglas dan Goodale G. James : suatu proses melalui mana kesesuaian

---

<sup>42</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsīr al-Misbah : Pesan, Kesan dan Keserasian Alqur'ān*, (Jakarta : Lentera Hati, 2013), h. 191.

<sup>43</sup>Ahmad ibn Daud al-Muzjaji al-Asy'ari, *Muqaddimah al-Idārah al-Islāmiyah*, (Jeddah : Maktabah al-'Arabiyah, 1997), h. 37.

optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.<sup>44</sup>

- b. Gary Dessler : kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyingkapan, pendidikan dan pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.<sup>45</sup>
- c. Bashir Barthos : Mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.<sup>46</sup>
- d. Sedarmayanti : Kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyingkapan, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.<sup>47</sup>
- e. Danang Sunyoto : Perencanaan, pengorganisasian pengarah dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>48</sup>
- f. Malayu S.P Hasibuan : ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>49</sup>

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah dapat dilihat dari pernyataan beberapa ahli, diantaranya :

- a. Hasan Ibrahim Balut dalam kitabnya *Idarat al-Mawarid al-Basyariyah Min Manzur Istiratiji* :

---

<sup>44</sup>Hall T. Douglas dan Goodale G. James, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, (Glenview : Scott Foresman and Company, 1986), h. 6.

<sup>45</sup>Gary Dessler, *Manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta : Penerbit Indeks, 2014), h. 4.

<sup>46</sup>Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012), h. 1.

<sup>47</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2013), h. 13.

<sup>48</sup>Danang Sunyoto, *Sumber Daya Manusia. Teori ; Kuisisioner dan Analisis data*, (Yogyakarta : CAPS Publishing, 2012), h. 2.

<sup>49</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), h. 3.

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة والمهام المفيدة في تعظيم أداء العاملين في المنظمة، والتي تتسم بالديناميكية والتطور بحيث يستخدمها كل من القادة والمدبرين في الشركة لتعزيز الإنتاجية والجودة والفعالية.<sup>50</sup>

Artinya : Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan dan tugas yang berguna dalam memaksimalkan kinerja karyawan dalam organisasi yang dinamis dan berkembang yang digunakan oleh pemimpin dan manajer Perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan efektivitas.

- b. Reinhard Messinbuk, Marcos Cliffins dan Mike Galisija Anja Marzouli dalam bukunya yang berjudul *Al-Mawarid al-Arba'ah li Idarat Mawarid Basyariyah Mutamayyizah* :

إدارة الموارد البشرية أفضل هي التي وترجم تخطط مسبقا استراتيجية المؤسسة إلى احتياجات من القوى العاملة، وتخطط لمعالجة الختالفات بين العرض والطلب.<sup>51</sup>

Artinya : Manajemen sumber daya manusia yang lebih baik adalah strategi yang menerjemahkan strategi organisasi terlebih dahulu ke dalam kebutuhan angkatan kerja, dan merencanakan untuk mengatasi perbedaan antara penawaran dan permintaan

- c. Abdul Hakim dalam bukunya yang berjudul *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)* : Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharaannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta pengembangan karier dan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja dan *personel audit*.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup>Hasan Ibrahim Balut, *Idarat al-Mawarid al-Basyariyah Min Manzur Istiratiji*, (Lebanon : Dār an-Nahdhat al-‘Arabiyah, 2002), 18.

<sup>51</sup>Reinhard Messinbuk, Marcos Cliffins dan Mike Galisija Anja Marzouli, *Al-Mawarid al-Arba'ah li Idarat Mawarid Basyariyah Mutamayyizah*, (Boston : Sad al-Mawarid al-Basyariyah, 2015), h. 23.

<sup>52</sup>Abdul Hakim, *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*, (Semarang : EF Press Digimedia, 2014), h. 5.

Berdasarkan pengertian dari pernyataan beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat diklasifikasikan bahwa MSDM berbasis Syariah itu terdiri dari tiga pembahasan, yaitu : (1) Perilaku dalam suatu organisasi harus memiliki nilai-nilai ketauhidan dan kimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. (2) Struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang dan lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. (3) Sistem Syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.<sup>53</sup>

## 2. Fungsi MSDM Berbasis Syariah

Dalam konteks Islam manajemen memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan penerapan manajemen secara umum. Hal ini telah tertuang dalam Alqur'an dan Al-Ḥadīṣ sebagai falsafah hidup umat Islam. Unsur-unsur tersebut terdapat dalam fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia adalah :

Pertama (التخطيط) atau *Planning* adalah rumusan hipotesis tentang situasi tertentu dan bergantung pada penggunaan pemikiran cermat untuk membuat keputusan yang tepat tentang penerapan perilaku di masa depan,<sup>54</sup> seperti dalam keumuman QS. Al-Insyirah [94] ayat 7-8 sebagai berikut :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْجِعْ

Artinya : “Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap”.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 5.

<sup>54</sup>Ibrahim Al-Mutawa', *al-Takhḥiṭ wa al-Takhḥiṭ al-Tarbawī wa Anwā'ih*, (Arab Saudi : King Saud University, 2012), h. 2.

<sup>55</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahnya...*, h. 1073.

Makna ayat di atas adalah apabila telah berakhir suatu pekerjaan maka harus memulai lagi dengan pekerjaan yang lain sehingga ayat ini tidak pernah menyia-nyiakan waktu dan menghubungkan antara kesungguhan berusaha dengan harapan serta kecenderungan hati kepada Allah SWT. Sehingga apabila manusia ingin meraih sesuatu, maka ia harus berusaha dan bekerja terlebih dahulu, baru kemudian menggantungkan harapan kepada Allah SWT.<sup>56</sup>

Kedua, (التنظيم) atau *organization* adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif,<sup>57</sup> seperti dalam keumuman QS. Ali Imran [3] ayat 103 :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ فُؤَادِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ  
بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : “dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”.<sup>58</sup>

Ayat di atas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka Allah SWT memerintahkan persatuan dan melarang dari perpecahan karena sesungguhnya perpecahan itu merupakan kebinasaan dan *al-Jama'ah* (persatuan) merupakan keselamatan.<sup>59</sup>

Dalam konteks manajemen, khususnya dalam fungsi pengorganisasian, Allah SWT mengingatkan kembali supaya pembagian kerja dilakukan secara baik

---

<sup>56</sup>Sayyid Qutb, *Fī Zilāl alqurʿān*, (Bairūt: Dār al-Syūrūq, 1998) Juz 4, h. 365.

<sup>57</sup>Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), h. 21.

<sup>58</sup>Departemen Agama RI, *Alqurʿān dan Terjemahnya...*, h. 93.

<sup>59</sup>Abī Abdillāh Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī ʿAbdullah al-Qurṭubī, *Tafsīr al-Qurṭubī al-Jāmiʿ li Ahkām alqurʿān*, (Beirut : Dār Ar-Risālah, 2006), Juz 4, h. 159.

dan profesional. Tanggung jawab atas pekerjaan hendaknya dibagi berdasarkan skill atau kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan. Jangan sampai orang bekerja pada bidang yang tidak dikuasainya. Sebab, menurut Alqur'an, hal ini termasuk kezaliman, sehingga sulit mencapai keberhasilan. Apabila orang yang ditunjuk memiliki kompetensi yang rendah, maka kita berkewajiban untuk memberikan pelatihan kepadanya. Terapan dari konsepsi ini dapat dilihat dari perusahaan *BHP Copper Metals di Arizona*, Amerika, dimana manajer melatih secara khusus sejumlah tim untuk menangani tahapan dalam proses penyulingan tembaga. Hasilnya, setelah berganti dengan spesialisasi kerja ini, produksi meningkat hingga 20% dan catatan keamanan unit bertambah secara dramatis.<sup>60</sup>

Ketiga, (المشغلات) atau *Actuating* adalah usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.<sup>61</sup> Hal ini sesuai dengan QS. Ali Imran [3] ayat 104 :

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ.

Artinya : “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung”.<sup>62</sup>

M. Quraisy Shihab mendefenisikan dakwah dalam ayat ini sebagai seruan atau ajakan kepada keinsafan, atau usaha mengubah situasi kepada yang lebih baik dan sempurna, baik terhadap pribadi maupun masyarakat. Kaitannya dengan *actuating* dalam QS Ali Imron [3] ayat 104 mengandung beberapa term yang termasuk dalam isu-isu manajemen. Pertama adalah kata *ummatun*, kata ummah merujuk pada teamwork atau kelompok yang terorganisir yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari manajemen. Kedua adalah kata *yad'u* yang berarti

---

<sup>60</sup>Richard L. Daft, *Understanding The Theory and Design of Organization*, (South-Westren : Cengage Learning, 2010), Tenth. Edition, h. 7.

<sup>61</sup>George R. Terry, *Principles of Management*, (Ontario, Canada : Irwin Dorsey Ltd., 1997), h. 17.

<sup>62</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 93.

mengajak, dalam hal ini adalah mengajak pada sebuah tujuan yang akan dicapai bersama. Ketiga adalah kata *ya'muruuna*, memberikan dan menjelaskan perintah untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi yang telah dituangkan dalam sebuah perencanaan. Ketiga kata *yanhauna*, selain memberikan perintah *actuating* juga mencakup pada koreksi atau memberikan rambu-rambu mengenai hal-hal yang harus dicegah sebagaimana dalam kata *yanhauna*.<sup>63</sup>

Menggerakkan orang-orang bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, untuk itu diperlukan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain yang disebut kepemimpinan (*leadership*). Berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi penggerakan ini adalah : pengarahan (direkting), koordinasi (coordinating), dorongan (motivating) dan memimpin (leading).<sup>64</sup>

Keempat, (الرقابة) atau *controlling* adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengawasan, perbandingan, dan pengoreksian performa kerja.<sup>65</sup> Hal ini sesuai dengan QS. At-Tahrim [66] ayat 6 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan”.<sup>66</sup>

Abī Abdillah Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī ‘Abdullah al-Qurṭubī dalam *Tafsīr al-Qurṭubī al-Jāmi’ li Ahkām alqur’ān* menjelaskan bahwa firman Allah dalam keumuman QS. At-Tahrim [66] ayat 6 di atas terdapat satu masalah, yaitu perintah agar manusia memelihara dirinya dan keluarganya dari neraka. Berarti seseorang harus memperbaiki dirinya dengan melakukan ketaatan, dan

---

<sup>63</sup>M. Quraisy Shihab, *Membumikan Alqur’an*, (Bandung : Mizan, 2012), h 194.

<sup>64</sup>Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2012), h. 12.

<sup>65</sup>Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2012), h. 9.

<sup>66</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 951.

juga memperbaiki keluarganya.<sup>67</sup> Termasuk menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya sendiri masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik.

Kelima, (التنسيق) atau *coordination* adalah proses yang mengatur agar pembagian kerja dari berbagai orang atau kelompok dapat tersusun menjadi suatu kebutuhan yang terintegrasi dengan cara seefisien mungkin.<sup>68</sup>

Praktik pengendalian dan koordinasi secara terpusat ini bisa ditemukan dalam QS. An-Naml [27] ayat 18:

حَتَّىٰ إِذَا اتَّوَا عَلَىٰ وَادٍ التَّمَلِّ قَالَتْ نَمَلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمَلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ  
سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ.

Artinya : “Hingga apabila mereka sampai di lembah semut berkatalah seekor semut: Hai semut-semut, masuklah ke dalam sarang-sarangmu, agar kamu tidak diinjak oleh Sulaiman dan tentaranya, sedangkan mereka tidak menyadari”.<sup>69</sup>

Menurut ilmu pengetahuan terkini, diketahui bahwa komunitas semut dipimpin oleh ratu semut. Karena itu, ta` ta`nits pada kata “*namlah*” memang mengindikasikan bahwa semut itu adalah betina. Semut betina ini yang memiliki kedudukan tertinggi dalam memberikan komando dan melakukan koordinasi kepada para semut pekerja. Karenanya, menurut Agus, dibutuhkan terjemahan baru pada ayat tersebut. Yang semula “seekor semut” diganti “ratu semut”.<sup>70</sup>

Dalam konteks manajemen, ratu semut melakukan pemotongan rantai perintah melalui kontak langsung dengan para semut ketika bala tentara Nabi Sulaiman as. hendak mendekati mereka. Model koordinasi yang demikian menunjukkan bahwa jenis struktur rentang manajemen yang digunakan adalah

---

<sup>67</sup>Abī Abdillāh Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī ‘Abdullāh al-Qurṭubī, *Tafsīr al-Qurṭubī al-Jāmi’ li Aḥkām alqur’ān*, (Beirut : Dār Ar-Risālah, 2006), Juz 4, h. 159.

<sup>68</sup>R. W. Griffin, *Fundamentals of Management Sixth Edition*, (USA : Cengage Learning, 2011), h. 17.

<sup>69</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 595.

<sup>70</sup>Agus Purwanto, *Nalar Ayat-ayat Semesta*, (Bandung : Mizan, 2012), h. 17.

struktur yang pertama. Kebijakan seperti ini bisa diambil ketika organisasi sedang mengalami kondisi kritis, mengharuskan pimpinan mengambil suatu kebijakan secara cepat dan tepat. Selain itu, pendekatan koordinasi yang kedua dan struktur rentang manajemen yang pertama juga cocok diterapkan di perusahaan kecil yang jumlah anggota atau karyawannya relatif tidak banyak. Namun, pada kasus yang berbeda, misalkan perusahaan besar dengan jumlah karyawan yang mencapai ratusan atau bahkan ribuan, maka diperlukan adanya tingkatan manajemen yang lebih banyak. Semua karyawan diharuskan mengikuti instruksi dari manajer di atasnya agar tujuan perusahaan/organisasi bisa tercapai. Ketaatan kepada atasan dan jenjang koordinasi ini terdapat dalam keumuman QS. An-Nisâ` [4] ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Alqur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>71</sup>

Dalam konteks manajemen, ayat tersebut mengindikasikan adanya tiga tingkatan koordinasi. Pertama, koordinasi dari Allah SWT. Kedua, dari Rasulullah SAW. Ketiga, dari *ûlî al-Amr*. Ini berarti bahwa komando tertinggi dalam manajemen Islami dipegang oleh Allah SAW, lalu Rasulullah SAW, baru kemudian *ûlî al-Amr*. Hal ini tidak mengherankan karena Allah merupakan Pembuat Syariat (Asy-Syâri’) yang menurunkan kitab Alqur’an sebagai sumber dan rujukan utama dalam memecahkan suatu masalah. Setelah itu, jika dalam Alqur’an tidak terdapat ketentuan hukum, maka Nabi Muhammad SAW diberi legalitas oleh Allah SWT untuk menetapkan hukum. Apabila dalam Alqur’an dan *hadîst* tidak ada penjelasan mengenai suatu permasalahan baru, maka umat manusia diperbolehkan untuk meminta penjelasan kepada *ûlî al-Amr*.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ân dan Terjemahnya...*, h. 128.

<sup>72</sup>Muchlis M. Hanafi, et. al., *Lajnah Pentashihan Mushaf Alqur’ân Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Kerja dan Ketenagakerjaan, (Tafsîr Alqur’an Tematik)*, (Jakarta : Penerbit Aku Bisa, 2012), 174.

Keenam, (ترغيب) atau *Motivation* merupakan perilaku yang ditujukan pada sasaran yang berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan.<sup>73</sup> Masalah yang berhubungan dengan motivasi ditegaskan Allah SWT dalam keumuman QS. An-Najm [53] ayat 39 :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

Artinya : “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”.<sup>74</sup>

Syaikh Ibnu Taimiyyah menjelaskan : “Dalam ayat tersebut Allah tidak bermaksud menyatakan bahwa seseorang tidak bisa mendapat manfaat dari orang lain, Namun maksudnya, seseorang hanya berhak atas hasil usahanya sendiri. Sedangkan hasil usaha orang lain adalah hak orang lain. Namun demikian ia bisa memiliki harta orang lain apabila dihadiahkan kepadanya. Begitu pula pahala, apabila dihadiahkan kepada si mayyit maka ia berhak menerimanya seperti dalam solat jenazah dan doa di kubur. Dengan demikian si mayit berhak atas pahala yang dihadiahkan oleh kaum muslimin, baik kerabat maupun orang lain.”<sup>75</sup>

Dari ayat ini, para ulama sepakat tentang sampainya doa dan sedekah bagi mayit. Namun mereka berbeda pendapat tentang bacaan alqur’ān, sebahagian mengatakan *masyrū’* sedangkan yang lain menolaknya. Diantara ulama tafsir yang menyatakan bahwa bacaan alqur’ān tidak sampai kepada mayit adalah Ibn Kašīr ketika beliau menafsirkan ayat di atas.<sup>76</sup>

Dari ayat ini dapat dilihat implikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan mengubah keadaan. Dengan adanya usaha dan adanya upaya mengubah keadaan kearah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

Ketujuh (القيادة) atau disebut *Leading*, yaitu proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang

---

<sup>73</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Ofset, 2012) 177.

<sup>74</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 874.

<sup>75</sup>Ibn Taimiyah, *Majmū’ Fatawa*, (Beirut : Muassasah Risalah, tt), Juz 24, h. 366.

<sup>76</sup>Imām Ibn Kašīr Al-Qurasyī ad-Dimasyqī, *Tafsīr Alqur’ān al-‘Azīm*, (Beirut : Dār al-Fikr, 1992), Juz 7, h. 465.

diharapkan.<sup>77</sup> Atau kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.<sup>78</sup> Dalam Alqur'ān banyak membahas tentang kepemimpinan. Diantaranya adalah firman Allah SWT dalam QS. Al-An'am [6] ayat 165 :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ  
إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : “dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>79</sup>

Maksudnya, Allah telah menjadikan manusia sebagai pemakmur bumi dari generasi ke generasi, dari satu masa ke masa yang lain, generasi berikutnya setelah generasi sebelumnya. Demikian yang dikemukakan oleh Ibnu Zaid dan ulama lainnya. Allah SWT membedakan di antara kalian dalam hal rizki, akhlak, kebaikan, keburukan, penampilan, bentuk, dan warna, dan dalam hal itu semua Allah mempunyai hikmah. untuk mencoba dan menguji kalian mengenai nikmat yang telah diberikan kepada kalian, untuk menguji orang kaya tentang kekayaannya dan meminta pertanggung-jawab tentang rasa syukurnya kepada-Nya, juga untuk menguji orang miskin tentang kemiskinannya dan meminta pertanggung-jawab tentang kesabarannya. Menurut Al-Qurtubi, dengan ayat ini wajib mengangkat Khalifah yang dapat memutuskan berbagai perselisihan, pertengkaran yang terjadi dan membela orang yang teraniaya dan menegakkan hukum, melarang segala perbuatan yang keji dan haram, dan segala urusan yang tidak terpenuhi kecuali jika ada penguasa. Dan sesuatu yang tidak dapat terlaksana sesuatu kewajiban wajib adanya.<sup>80</sup>

Dari penjabaran fungsi-fungsi manajemen yang terkandung dalam Ayat-ayat Alqur'ān diatas membuktikan bahwa Alqur'ān merupakan kitab suci yang menjadi sumber ilmu pengetahuan modern seperti manajemen dan ilmu sosial

---

<sup>77</sup>Sunarto, *Manajemen Karyawan*, (Yogyakarta : Amus, 2015), h. 33.

<sup>78</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta : PT. Indeks, 2013), h. 432.

<sup>79</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 216.

<sup>80</sup>Imām Ibn Kašīr Al-Qurasyī ad-Dimasyqī, *Tafsīr Alqur'ān al-'Azīm...*, Juz 1, h.73.

maupun sains lainnya yang baru ditemukan di era modern sekarang ini.

### 3. Prinsip-Prinsip MSDM Berbasis Syariah

Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dalam Islam, khususnya dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia dapat dirumuskan dalam beberapa poin, sebagai berikut :

#### a. Prinsip keadilan

Prinsip manajemen sumber daya manusia yang paling utama dalam Islam adalah prinsip keadilan terdapat dalam keumuman QS. an-Nisa' [4] ayat 58 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا.

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>81</sup>

Masalah keadilan adalah lazim dalam semua kegiatan manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh dalam perekrutan dan seleksi karyawan, pilih kasih dan nepotisme selalu mempengaruhi keputusan perekrutan. Seperti Ahmad Ali dalam bukunya *Islamic Perspectives on Management and Organization* telah menunjukkan dengan tepat bahwa seleksi merupakan salah satu tugas yang paling rumit dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa ketika ada banyak kandidat melamar pekerjaan, majikan punya banyak calon potensial untuk memilih. Dalam rangka menjamin perekrutan perlakuan yang adil diberikan kepada semua pemohon, Islam memerlukan orang yang bertanggung jawab atas perekrutan untuk menjadi saleh dan adil.<sup>82</sup>

M. Ahmad dalam bukunya *Business Ethics in Islam* menguraikan bahwa seorang manajer wajib untuk melakukan shalat, puasa, zakat dan rukun Islam yang lain untuk mencapai tingkat kesalehan terbaik. Menurut M. Ahmad, standar Alqur'an memenuhi syarat untuk pekerjaan yang diperlukan dan kompetensi

---

<sup>81</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 128.

<sup>82</sup>Ahmad Ali, *Islamic Perspectives on Management and Organization*, (Northampton : Edward Elgar, 2005), h. 61.

untuk itu. Ini menekankan pentingnya kompetensi dan kejujuran karena tanpa prasyarat ini tidak bisa efisien. Sebagai contoh, dalam keumuman QS. Al-Qashash [28] ayat 26<sup>83</sup> berikut ini :

قَالَتْ إِحْدَهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ.

Artinya : “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>84</sup>

Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia lain yang menjadi subyek keadilan. Bias penilai akan didokumentasikan dengan baik. Hampir selusin fenomena yang diketahui membuktikan bahwa supervisor menilai karyawan cenderung tidak akurat karena kecenderungan di bawah sadar. Menurut Ahmad Ali, manajer saat ini sulit untuk menilai karyawan secara efektif. Hal ini disebabkan oleh pertimbangan keagamaan, hubungan pribadi dan kecenderungan birokratis. Jadi, manajer muslim harus menyadari bahwa pengukuran kinerja dalam Islam harus memperhitungkan penerapan akuntabilitas dan tanggung jawab. Diberi tanggung jawab untuk menilai karyawan, manajer harus bersikap adil (fair) dan merawat/memelihara karyawan mereka.<sup>85</sup>

### **b. Prinsip kompetensi**

Prinsip kompetensi ini terdapat dalam QS an-Naml [27] ayat 38-39 :

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ. قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكُمْ وَأَنَا عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ.

Artinya : Berkata Sulaiman: "Hai pembesar-pembesar, siapakah di antara kamu sekalian yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri". Berkata 'Ifrith (yang cerdik) dari golongan jin: "Aku akan datang kepadamu dengan membawa singgsana itu kepadamu sebelum kamu berdiri dari tempat dudukmu; sesungguhnya aku benar-benar kuat untuk membawanya lagi dapat dipercaya".<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup>M. Ahmad, *Business Ethics in Islam*, (Islamabad : The International Institute of Islamic Thought, 1995), h. 59.

<sup>84</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 613.

<sup>85</sup>Ahmad Ali, *Islamic Perspectives on Management and Organization...*, h. 67.

<sup>86</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 597-598.

Dewasa ini sudah semakin dituntut organisasi/perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan kompetif di pasaran. Dalam organisasi publik lebih pada bagaimana memberi pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, sehingga organisasi tersebut tetap memiliki reputasi dan citra yang baik dimata masyarakat. Kompetensi sangat diperlukan bagi organisasi yang adaptif terhadap dinamika perubahan. Didalamnya menyangkut perubahan paradigma, orientasi, nilai, perilaku, struktur, tujuan yang berkinerja tinggi. Kompetensi bagi karyawan menjadi hal yang krusial tetapi sekaligus sebuah keniscayaan dalam sistem manajemen, karena dengan kompetensi yang baik maka jaminan untuk pencapaian tujuan organisasi atau sebuah pekerjaan menjadi lebih besar. Kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, yang akan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi itu memiliki substansi, pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang profesional dalam bidang pekerjaan.<sup>87</sup>

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan memengaruhi. Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.<sup>88</sup>

Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan-keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan

---

<sup>87</sup>Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014), h. 168.

<sup>88</sup>Linawati dan Suhaji, Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Herculon Carpet Semarang), *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala*, Semarang, 2014, h. 5.

sesuatu. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku, tujuan, perangai, penerapan diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau yang berprestasi rata-rata. Penguasaan masalah dan ketrampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama dan mahal.<sup>89</sup>

Prinsip kompetensi yang dimaksud di sini adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh personal sebagai bagian dari organisasi atau bagian dari suatu proses kerja, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Kompetensi yang dimaksud dapat berupa kompetensi kognitif, yakni kemampuan pengetahuan dan daya analisis, kompetensi sikap seperti keberanian, kejujuran, dedikasi atau loyalitas, disiplin dan sebagainya, serta kompetensi keterampilan yang melingkupi kecakapan, ketepatan dan kecepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Dengan menggunakan logika relevansi, dapat diambil pelajaran yang termuat dalam cerita di atas, yakni dalam manajemen (pengelolaan) suatu pekerjaan atau organisasi yang dijalankan, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, maka kompetensi menjadi prinsip yang tidak bisa ditinggalkan.

Sistem seleksi dan penempatan harus menekankan kepada identifikasi kompetensi yang paling dibutuhkan bagi kepentingan suatu pekerjaan tertentu. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (*behavioral event review*) tes, simulasi lewat *assesment centers*, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian atasan. Inilah prinsip utama manajemen sumberdaya manusia berbasis syariah, yang dapat diambil pelajaran dari kisah mengenai pertanyaan nabi Sulaiman as. dalam kisah yang disampaikan ayat di atas.

---

<sup>89</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2012), h. 40.

### c. Prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi

Prinsip selanjutnya dari manajemen Islam adalah kompetensi yang dimiliki harus optimal dan melebihi kompetensi personal lain yang juga memiliki kompetensi yang sama, terdapat dalam keumuman QS an-Naml [27] ayat 40 :

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا  
عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَتْلُوَنِي ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ  
وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ.

Artinya : “Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al Kitab: "Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip". Maka tatkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak di hadapannya, iapun berkata: "Ini termasuk kurnia Tuhanku untuk mencoba aku apakah aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). Dan barangsiapa yang bersyukur maka sesungguhnya dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan barangsiapa yang ingkar, maka sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya lagi Maha Mulia".<sup>90</sup>

Pesan penting dalam (QS an-Naml [27] ayat 40 tersebut adalah adanya kesetaraan kesempatan dalam memperoleh pekerjaan. Dalam konteks ayat di atas, Nabi Sulaiman as. memberikan kesempatan yang setara kepada golongan jin dan manusia. Dengan kata lain, Alqur'an menyerukan agar perusahaan tidak melakukan diskriminasi dalam perekrutan karyawan. Yang bisa dikategorikan dalam diskriminasi ialah saat pelamar diterima berdasarkan kriteria yang tidak berhubungan dengan lowongan pekerjaan yang tersedia. Selain itu, penerimaan dalam proses rekrutmen semestinya didasarkan atas kemampuan (skill) pelamar. Cara ini untuk menghindari nepotisme yang lebih mementingkan unsur kedekatan daripada kapabilitas pelamar. Padahal, jika perekrutan karyawan dilakukan melalui nepotisme, kinerja karyawan tidak akan bisa dipertanggungjawabkan kualitasnya. Dampaknya, perusahaan tentu berpotensi mengalami kerugian. Syarat penerimaan karyawan yang didasarkan atas pertimbangan kualitas ini juga dimaksudkan untuk menghindari kezaliman akibat diskriminasi.

Ketika Jin Ifrit mengatakan kepada Sulaiman as. bahwa dirinya memiliki kemampuan dan menawarkan diri untuk melaksanakan tugas, nabi Sulaiman tidak serta merta memerintahkannya untuk melakukan pekerjaan yang diinginkannya.

---

<sup>90</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahnya*..., h. 598.

Dari kisah di atas diketahui bahwa nabi Sulaiman as. tidak memilih Jin Ifrit untuk melakukan pekerjaan itu, akan tetapi memilih orang lain yang memiliki kemampuan yang melebihi kemampuan Jin Ifrit. Kisah ini dapat diambil pelajaran bahwa pertimbangan kompetensi semata tidaklah cukup untuk menunjang kinerja organisasi dalam mencapai tujuan, namun kompetensi yang lebih optimal adalah prinsip yang penting dalam suatu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Calon pegawai direkomendasikan untuk promosi, atau ditetapkan pada suatu pekerjaan, berdasarkan atas rangking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi. Penentuan tingkat kompetensi ini dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

#### **d. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan**

Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan terdapat dalam kompetensi beragam yang dimiliki *Khulafaur Rasyidin* adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW yang menjadi pilar utama perjuangan dakwah nabi SAW. Abu Bakar dikenal dengan kompetensi sikapnya sebagai orang yang sabar dan bijaksana, Umar bin Khattab dikenal sebagai orang yang memiliki kompetensi sikap yang tegas dan berani, Usman bin Affan dikenal sebagai orang yang memiliki kemampuan finansial dan memiliki kompetensi sikap yang dermawan. Ali bin abi Thalib dikenal sebagai orang yang pemberani dan cerdas.<sup>91</sup>

Kompetensi yang beragam yang dimiliki masing-masing sahabat adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW, sehingga dakwah Rasul SAW mencapai kesuksesan yang luar biasa. Kesuksesan dakwah Rasul SAW ini hingga sekarang diakui oleh dunia, dan bahkan nabi Muhammad ditempatkan sebagai orang yang paling berpengaruh dalam sejarah umat manusia.

---

<sup>91</sup>Syed Mahmudunnasir, *Islam, Konsepsi dan Sejarahnya*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2014), h. 163-194.

Sistem manajemen sumber daya manusia yang baik adalah sistem yang menekankan pada adanya kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan. Maka dalam perspektif ini, analisis kebutuhan mutlak dilakukan oleh suatu organisasi atau perorangan dalam sistem rekrutmen tenaga kerja. Kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai kebutuhan hanya akan menimbulkan kekacauan dan dapat mengancam kinerja organisasi dan dapat menimbulkan ancaman bagi pencapaian tujuan, bahkan akan mengancam keberlanjutan (*sustainability*) keberadaan organisasi. Karena itu prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan menjadi sesuatu yang prinsip dalam sistem manajemen.

*Job Specification* bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture Specification* bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan budaya perusahaan tersebut. Dengan demikian, SDM yang *Specification* (sesuai/cocok) baik dalam pekerjaan maupun *culture* perusahaan, SDM tersebut diharapkan akan mampu mendukung pencapaian tugas bisnis yang telah ditetapkan.<sup>92</sup>

#### e. Prinsip keterpercayaan

Prinsip keterpercayaan terdapat dalam QS. al-Qashas [28] ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتُ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : “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>93</sup>

Dalam ayat di atas diceritakan bahwa anak nabi Syuaib as mengusulkan kepada ayahnya agar mempekerjakan Nabi Musa as. Sekilas tidak ada yang menarik dari kisah ini, namun ada pembelajaran yang bisa diambil dari kisah itu, yakni ketika anak nabi Suaib as. mengusulkan kepada ayahnya dan usulan itu diiringi dengan alasan bahwa nabi Musa as. adalah orang yang kuat dan dapat “dipercaya”. Berdasarkan itu pula kedua putri Nabi Syu'aib as memberikan saran

---

<sup>92</sup>Abu Fahmi, et.al., *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta : Gramedia Pusaka Utama, 2014), h.157.

<sup>93</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahnya...*, h. 613.

kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa as. sebagai pegawainya. Saran kedua putri Nabi Syu'aib a.s. itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa a.s. yang mampu dan kuat mengambil air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Setelah mengetahui kemampuan dan sifat Amānah (tanggung jawab) Nabi Musa a.s. saat mengantarkan mereka, dua putri Syu'aib as. menginginkan ayahnya memberi imbalan kepada Nabi Musa a.s. salah seorang putri Nabi Syu'aib 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>94</sup>

Dalam konteks manajemen, kata-kata yang berkaitan dengan kriteria pemilihan pekerja adalah "*al-Qawiy al-Amîn*" yang berarti orang yang kuat lagi bisa dipercaya. Dalam *at-Tafsir al-Wasîth li Alqur'ân al-Karîm*, Muhammad Sayyid Thanthâwî menjelaskan mengapa Nabi Musa dikatakan sebagai orang yang kuat. Ini terindikasi dari kalimat fasaqâ lahumâ (maka, Musa memberi minum ternak itu untuk keduanya). Penafsiran ayat itu adalah Musa memberi minum binatang ternak dua wanita itu dengan cepat, sehingga keduanya bisa beristirahat dan tidak menunggu terlalu lama. Hal inilah yang menunjukkan betapa kuatnya Musa, padahal dia sendirian di tengah kerumunan banyak orang.<sup>95</sup>

Dalam *Tafsîr Al-Kasysyâf* yang ditulis oleh Az-Zamakhsharî, diceritakan bahwa para penggembala kambing biasanya meletakkan sebuah batu besar di tengah sumur tersebut, yang hanya mampu diangkat oleh tujuh orang laki-laki. Bahkan, ada yang menyatakan batu itu hanya dapat dipindahkan oleh sepuluh, empat puluh, hingga seratus orang lelaki. Tapi, Musa mampu memindahkannya sendirian. Ini merupakan bukti kekuatan fisik Musa.<sup>96</sup>

Dalam konteks penyeleksian calon karyawan, mengacu pada QS. al-Qashas [28] ayat 26, tes wawancara ini juga dapat dipakai untuk mencari tahu

---

<sup>94</sup>Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Alqur'ân*, (Jakarta : Gema Insani, 2014), h. 65.

<sup>95</sup>Muhammad Sayyid Thanthâwî, *at-Tafsîr al-Wasîth li Alqur'ân al-Karîm..*, h. 3257.

<sup>96</sup>Abû Al-Qâsim Mahmûd bin Amrû bin Aḥmad Az-Zamakhsharî, *Tafsîr al-Kasysyâf*, (Beirut : Dâr al-Kutub al-'Ilmiyah, t.th.), Juz 5, h. 131.

latar belakang dan karakteristik pelamar, sehingga perusahaan merasa benar-benar yakin atas kualitas pribadi yang dimiliki calon karyawan. Dari sini pula, pihak perusahaan dapat mencari tahu bagaimana rekam jejak (*track record*) pelamar.

Kepercayaan, kejujuran dan sikap amanah, adalah sesuatu yang penting untuk dipertimbangkan dalam merekrut tenaga kerja untuk kepentingan organisasi. Sikap ini menjadi salah satu penentu keberhasilan disamping kemampuan atau kompetensi. Rekrutmen yang hanya didasarkan pada prinsip kompetensi saja tidak menjamin adanya kinerja yang baik. Seseorang yang memiliki kompetensi yang amat baik namun tidak memiliki kejujuran, dan sikap amanah, ia belum tentu dapat berpartisipasi dengan baik dalam sistem organisasi. Karena itu keterpercayaan (kejujuran dan amanah) adalah prinsip penting yang harus diperhatikan dalam sistem manajemen sumberdaya manusia.

#### **f. Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan**

Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan, terdapat dalam keumuman QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR Bukhari.

(1) QS. Yusuf [12] ayat 54-55 :

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصُهُ لِتَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِيْنٌ . قَالَ اَجْعَلْنِي عَلٰى خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّي حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ .

Artinya : “Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata : "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". Berkata Yusuf : "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>97</sup>

Dari ayat di atas dapat dilihat bahwa nabi Yusuf as pernah diamanatkan untuk menjadi bendaharawan. Sebelum diangkat, raja menanyakan kesanggupan nabi Yusuf as dalam menjalankan tugas. Nabi Yusuf as menyanggupi permintaan raja karena beliau merasa pantas dan layak menerima jabatan tersebut. Nabi Yusuf as memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab jika diangkat menjadi bendaharawan negeri. Dengan adanya pengetahuan dan ilmu yang sesuai dengan

---

<sup>97</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya*..., h. 357.

jabatan atau posisi yang diamanatkan, setiap tugas yang diberikan akan terlaksana dengan baik dan sempurna.

(2) HR Bukhari :

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضِيَعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.<sup>98</sup>

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan telah menceritakan kepada kami Fulaih bin Sulaiman telah menceritakan kepada kami Hilal bin Ali dari 'Ata' bin yasar dari Abu Hurairah ra. mengatakan; Rasulullah SAW bersabda : "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan?' Nabi menjawab ; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu". (HR. Bukhari)

Dari ḥadīṣ di atas dapat dijelaskan bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seorang 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.

Melalui ḥadīṣ di atas, nabi Muhammad SAW sebenarnya mengajarkan salah satu fungsi operasional MSDM bahwa inilah pemilihan orang yang baik (*al-Ihsān*), yaitu manajer yang mampu menyeleksi untuk menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, penyeleksian seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Penyeleksian karyawan dengan cara yang *al-Ihsān* ini akan dimiliki manakala seseorang bekerja dengan semangat ibadah, dan dengan kesadaran bahwa dirinya sedang dilihat Allah SWT.

Makna ini memberi pesan peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu, dan sumber daya lainnya. Adalah suatu kerugian jika prestasi kerja hari ini menurun dari hari kemarin. Keharusan berbuat yang lebih baik juga berlaku ketika seorang muslim membalas jasa atau kebaikan orang lain. Bahkan, idealnya ia tetap berbuat yang lebih baik, ketika membalas keburukan orang lain. Semangat kerja yang *Ihsān* ini akan

---

<sup>98</sup> Abī Abd Allah Muḥammad bin Ismāil al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī...*, 182.

dimiliki manakala seseorang bekerja dengan semangat ibadah, dan dengan kesadaran bahwa dirinya sedang dilihat oleh Allah SWT.

Melalui hadits ini nabi Muhammad SAW mengajarkan prinsip MSDM Syariah bahwa pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Penempatan orang sesuai dengan keahlian atau kompetensi kerja secara tepat merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerobohan dalam penempatan seseorang dalam melaksanakan suatu kerja atau tugas akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan. Oleh karena itu, seorang pimpinan atau manajer yang berpengalaman akan menempatkan seseorang sesuai kompetensinya sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Penerapan Islam sejalan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia, *the right man in the right place*. Penempatan harus dilakukan dengan tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian kesanggupan. Penempatan yang salah dan keliru mengakibatkan terhalangnya pencapaian kinerja karyawan. Selain itu penempatan yang salah juga mengakibatkan karir karyawan yang statis. Dan banyak dampak buruk akibat salah penempatan. Dari penjelasan dapat kita tarik kesimpulan bahwa penempatan memiliki peran penting dalam pelaksanaan kerja, dan Islam juga telah mengatur bagaimana pelaksanaan penempatan. Oleh karena itu penempatan harus dilakukan sesuai dengan teori dan penerapan Islam untuk agar tujuan dan capaian kinerja organisasi dapat tercapai dengan baik.

#### **g. Prinsip Kepatutan dan Kelayakan**

Prinsip kepatutan dan kelayakan, terdapat dalam keumuman HR. Muslim :

حَدَّثَنَا زُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ وَإِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ كِلَاهُمَا عَنْ الْمُقْرِئِ قَالَ زُهَيْرٌ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ يَزِيدَ

حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ أَبِي أَيُّوبَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي جَعْفَرٍ الْقُرَشِيِّ عَنْ سَالِمِ بْنِ أَبِي سَالِمٍ الْجَيْشَانِيِّ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي ذَرٍّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا وَإِنِّي أُحِبُّ لَكَ مَا أُحِبُّ لِنَفْسِي لَا تَأْمُرَنَّ عَلَيَّ أَنْزِينَ وَلَا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ.<sup>99</sup>

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Zuhair bin Harb dan Ishaq bin Ibrahim keduanya dari Al Muqri'i, Zuhair berkata; telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Yazid telah menceritakan kepada kami Sa'id bin Abu Ayyub dari Ubaidullah bin Abi Ja'far Al Qurasyi dari Salim bin Abu Salim Al Jaisyani dari ayahnya dari Abu Dzar bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Wahai Abu Dzar, sungguh saya melihatmu sangat lemah, dan saya menginginkan untukmu seperti yang saya inginkan untuk kamu. Jangan kamu menjadi pemimpin di antara dua orang dan jangan kamu menguasai harta anak yatim."

حَدَّثَنَا عَبْدُ الْمَلِكِ بْنُ شُعَيْبٍ بْنُ اللَّيْثِ حَدَّثَنِي أَبِي شُعَيْبُ بْنُ اللَّيْثِ حَدَّثَنِي اللَّيْثُ بْنُ سَعْدٍ حَدَّثَنِي يَزِيدُ بْنُ أَبِي حَبِيبٍ عَنْ بَكْرِ بْنِ عَمْرٍو عَنْ الْحَارِثِ بْنِ يَزِيدَ الْحَضْرَمِيِّ عَنْ ابْنِ حُجَيْرَةَ الْأَكْبَرِ عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَيَّ مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَزِيٌّ وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا.<sup>100</sup>

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Abdul Malik bin Syu'aib bin Laits telah menceritakan kepadaku bapakku Syu'aib bin Laits telah menceritakan kepadaku Laits bin Sa'ad telah menceritakan kepadaku Yazid bin Abu Habib dari Bakr bin 'Amru dari Al Harits bin Yazid Al Hadhrami dari Ibnu Hujairah Al Akbar dari Abu Dzar dia berkata, saya berkata, "Wahai Rasulullah, tidakkah anda menjadikanku sebagai pegawai (pejabat) ?" Abu Dzar berkata, "Kemudian beliau menepuk bahu saya dengan tangan beliau seraya bersabda: "Wahai Abu Dzar, kamu ini lemah (untuk memegang jabatan) padahal jabatan merupakan amanah. Pada hari kiamat ia adalah kehinaan dan penyesalan, kecuali bagi siapa yang mengambilnya dengan hak dan melaksanakan tugas dengan benar."

HR Muslim di atas menunjukkan bahwa tidak layak kepemimpinan atau kekuasaan diberikan pada orang yang lemah yang tidak punya kapabilitas, bukan ahli dibidangnya. Namun boleh menerima kekuasaan jika diberikan oleh khalifah atau oleh majelis yang bertugas untuk menunjuk penguasa yang *capable*. Point penting yang patut dicatat bahwa kepemimpinan dan kekuasaan adalah amanat yang berat dan berbahaya. Siapa yang diberi amanat seperti ini hendaklah ia benar-benar menjalankannya dan jangan bersifat khianat. Jika ia menjalaninya dengan benar dan punya kapabilitas di dalamnya, maka ia akan mendapatkan

<sup>99</sup>Muslim ibn Al-Hajjâj ibn Muslim Al-Qusyairî al-Naisaburi, *Ṣaḥīḥ Muslim*, (Kairo : Dār al-Sya'b, tth.), ḥadīṣnomor 3405, Juz 5, h. 459.

<sup>100</sup>*Ibid.*, h. 458. HR. Muslim - ḥadīṣnomor 3404.

keutamaan yang besar berupa naungan Allah pada hari kiamat kelak, maka Rasulullah SAW mengatakan bahwa ini adalah amanat berat dan engkau adalah orang yang lemah. Inilah pemilihan orang yang baik, yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dari bidangnya masing-masing.<sup>101</sup>

#### **h. Prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja**

Prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja, terdapat dalam keumuman QS. al-Baqarah [2] ayat 286 :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ  
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ  
وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya : “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir".<sup>102</sup>

Manusia adalah makhluk yang memiliki keterbatasan, baik dari sisi fisik maupun psikisnya, dan juga dari sisi kompetensi dan daya tahannya, bahkan waktu yang dimilikinya. Sisi kemanusiaan ini harus mendapatkan perhatian oleh seorang pimpinan atau manajer dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Kepercayaan manajer kepada kemampuan yang dimiliki seseorang harus diiringi dengan kesadaran bahwa seseorang itu tetap memiliki keterbatasan. Atas dasar kesadaran seperti ini maka seorang manajer harus membatasi diri untuk memberikan pekerjaan kepada orang yang dipercayanya memiliki kompetensi, agar tidak melebihi batas kemampuan orang itu.

Ayat ini secara eksplisit, sebagaimana tergambar dari artinya di atas, menginformasikan kepada kita bahwa Allah sebagai penguasa sekalian alam tidak

---

<sup>101</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik ...*, h. 26.

<sup>102</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya ...*, h. 72.

memberikan beban di luar kemampuan manusia. Tentunya kaum muslim meyakini bahwa ayat ini bukan sekedar informasi untuk diketahui manusia. Sebagai petunjuk hidup (*way of life*), melalui ayat ini tentu Tuhan ingin mengajarkan kepada manusia untuk (khususnya orang yang berperan sebagai pemimpin suatu organisasi), agar manusia (manajer) memperhatikan sisi keterbatasan bawahannya dalam memberikan tugas atau tanggung jawab.

#### **i. Prinsip kewenangan dan tanggung-jawab**

Prinsip kewenangan dan tanggung-jawab terdapat dalam HR Bukhari :

حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَرْزُوقِيُّ قَالَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ قَالَ أَخْبَرَنَا يُونُسُ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنَا سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ<sup>103</sup>.

Artinya : “Telah menceritakan kepada kami Bisyr bin Muhammad Al Marwazi berkata, telah mengabarkan kepada kami 'Abdullah berkata, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari Az Zuhri berkata, telah mengabarkan kepada kami Salim bin 'Abdullah dari Ibnu 'Umar radliallahu 'anhuma, bahwa Rasulullah SAW bersabda : Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya”.

Seseorang yang diberi tugas atau amanat untuk melakukan suatu tindakan atau kerja harus diberikan kewenangan dan tanggung-jawab dalam melaksanakan tugasnya. Pemberian kewenangan ini mutlak dalam dalam suatu sistem manajemen untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas atau kerja yang dibebankan kepada seseorang. Tanpa adanya kewenangan, seseorang akan mengalami keraguan dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya ia tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Kewenangan dalam suatu sistem manajemen harus diberikan secara penuh dalam batasan wilayah kerjanya tanpa ada yang boleh melakukan intervensi, karena intervensi dari luar akan dapat mengganggu mekanisme kerja dan bermuara pada tidak tercapainya hasil atau tujuan kerja yang diinginkan. Sebagai contoh kecil di sini dapat diilustrasikan misalnya seorang tukang parkir harus diberikan kewenangan untuk mengatur parkir kendaraan sesuai tempat yang telah

---

<sup>103</sup> Abī Abd Allah Muḥammad bin Ismā'il al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, (Beirūt : Dār Ibn Kasir, 2002), Juz 1, h. 127.

ditentukan. Kewenangan tukang parkir ini tidak boleh diintervensi pihak lain, bahkan oleh seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi sekalipun. Jika seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi melakukan parkir di tempat yang bukan seharusnya, maka tukang parkir memiliki kewenangan untuk melarang demi tercapainya tujuan dari aturan perparkiran. Disinilah letak pentingnya pemberian wewenang dalam suatu sistem manajemen. Pemberian wewenang itu sendiri juga harus diikuti oleh tanggung-jawab. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.

Persoalan penting lainnya yang dibahas dalam perjanjian kerja adalah perusahaan tidak boleh memberi beban kerja yang melebihi batas kewajaran dalam kemampuan para karyawan. Selain itu, kompensasi harus disesuaikan dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, maka dia perlu diberi reward. Sebaliknya, apabila hasil kerjanya tidak memuaskan, perusahaan boleh menerapkan sanksi tertentu, sesuai dengan kadar kesalahan. Namun, bila kesalahan itu bukan disebabkan oleh kelalaian atau keteledoran karyawan, atau dengan kata lain, kesalahan itu murni karena kecelakaan atau musibah, maka perusahaan tidak diperkenankan memberikan sanksi.

Adanya tanggung jawab atas kewenangan yang diberikan tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. Oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

Dalam penerapan ajaran Islam bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada seseorang yang memimpin institusi formal dan nonformal. Tuntutan Islam lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya. Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang

lain. Di samping itu kepemimpinan Islam tidak serta-merta kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama ialah pertanggungjawaban kepada Khaliknya.<sup>104</sup>

#### **j. Prinsip batasan kewenangan**

Batasan kewenangan adalah prinsip selanjutnya dalam manajemen Islam yang terdapat dalam keumuman QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21 :

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ

Artinya : “Maka berilah peringatan, karena sesungguhnya kamu hanyalah orang yang memberi peringatan”.<sup>105</sup>

Rasulullah SAW sebagai utusan Allah SWT telah diingatkan oleh Allah SWT akan adanya batasan kewenangan dalam tugas kerasulannya. Ayat di atas menginformasikan kepada kita bahwa dalam tugas ilahiyah yang diemban nabi Muhammad SAW memiliki batasan kewenangan. Nabi diingatkan bahwa kewenangannya diriny dalam dakwah hanyalah sebatas pemberi peringatan.

Dalam ayat ini Allah jelas mengingatkan bahwa kewenangan Nabi Muhammad SAW adalah hanya sebatas pemberi peringatan, beliau tidak diberi kekuasaan atas diri manusia. Maka dalam menjalankan tugasnya, nabi Muhammad SAW tidak pernah melakukan pemaksaan kepada orang untuk beriman. Bahkan beliau tidak pernah merasa dendam terhadap orang-orang yang telah menyakitinya dalam menjalankan dakwah.

Setiap kewenangan dalam manajemen Islam memiliki batasan-batasnya. Kesadaran akan batasan kewenangan ini harus dimiliki oleh setiap individu dalam suatu sistem organisasi. Seorang pemimpin memiliki batas kewenangan atas orang yang dipimpinya, karyawan memiliki batas kewenangan atas posisi dan tugasnya. Batasan kewenangan ini tidak boleh dilangkahi atau dilanggar. Pelanggaran atas batas kewenangan akan dapat merusak sistem organisasi, yang pada akhirnya membawa pada kegagalan dan bahkan kehancuran.

#### **k. Prinsip adanya penghargaan dan kompensasi**

---

<sup>104</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik...*, h. 26.

<sup>105</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 1055.

Prinsip adanya penghargaan dan kompensasi dalam manajemen Islam ini berdasarkan QS. Al-An'âm [6] ayat 86 dan HR Ibn Majah.

(1) QS. Al-An'âm [6] ayat 86

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.”<sup>106</sup>

(2) HR. Ibn Majah

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدَّمَشَقِيُّ حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ عَطِيَّةَ السَّلْمِيِّ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ. (رواه ابن ماجه).<sup>107</sup>

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Al Abbas bin Al Walid Ad Dimasyqi berkata, telah menceritakan kepada kami Wahb bin Sa'id bin Athiah As Salami berkata, telah menceritakan kepada kami 'Abdurrahman bin Zaid bin Aslam dari Bapakny dari Abdullah ibn Umar ia berkata, "Rasulullah SAW bersabda : "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya”.

Jika ditinjau dari sudut pandang manajemen, QS. Al-An'âm [6] ayat 86 dan HR Ibn Majah ini menjadi landasan bahwa karyawan berhak mendapatkan reward atas hasil kerjanya. Reward ini bisa berupa insentif tambahan atas kerja lembur, serta bonus dan/atau kenaikan pangkat atas prestasi kerja.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT mengajarkan kepada umat manusia agar memberikan *reward* kepada setiap orang yang telah bekerja. Demikianlah Islam membangun prinsip manajemen sumberdaya manusia, yang seharusnya dikembangkan dalam kehidupan. Sistem kompensasi yang didasarkan pada keahlian secara eksplisit mengkaitkan *reward* terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila karyawan tidak memiliki kontrol terhadap hasil-hasil kinerjanya. Efektifitas evaluasi kinerja tergantung

---

<sup>106</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ân dan Terjemahnya...*, h. 210.

<sup>107</sup>Abu 'Abd Allah Muhammad ibn Yazid al-Qazwini ibn Mājah, *Sunan Ibn Mājah*, (Beirut : Dār al-Fikr, 1995), Juz 2, h. 167 dan Al-Sayyid Ahmad Al-Hasyimy, *Tarjamah Mukhtarul Ahādīs*, (Bandung : PT. Ma'arif, 1996). h. 552. HR. Ibn Majah, ḥadīṣ nomor 2434.

pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan untuk masing-masing variabel yang dinilai.

Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian “reward”. Jika karyawan mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu pekerjaan (misalnya, dalam kerja tim), maka reward hanya akan didasarkan atas hasil tersebut. Hasil pekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan motivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi “reward” harus didasarkan atas “*job behavior*”. Inilah prinsip manajemen Islam yang bersifat humanistik.<sup>108</sup>

## **B. Perencanaan SDM Dalam Perspektif Syariah**

Perencanaan SDM merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Kata *tepat* merupakan kata kunci yang harus diselesaikan dalam berbagai konstektual yang mencakup : (a) penunaian kewajiban sosial organisasi, (b) pencapaian organisasi, (c) pencapaian tujuan-tujuan pribadi daripada anggota organisasi tersebut.<sup>109</sup>

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung menjelaskan bahwa perencanaan SDM adalah proses awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal. Oleh karena itu perencanaan SDM adalah sebuah keniscayaan, sebuah keharusan disamping sebuah kebutuhan.<sup>110</sup>

Perencanaan SDM merupakan suatu proses pemilihan informasi dan pembuatan asumsi-asumsi mengenai keadaan di masa yang akan datang, untuk

---

<sup>108</sup>Richard L. Daft, *Understanding The Theory and Design of Organization...*, h. 175.

<sup>109</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : Rajawali Pres, 2015), h. 41-42.

<sup>110</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik ...*, h. 77.

merumuskan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya kegiatan perencanaan ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya.<sup>111</sup>

Perencanaan SDM dalam perspektif Syariah adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena memang diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang dilakukan dalam berbisnis. Dalam manajemen pada umumnya maupun dalam manajemen perspektif Syariah perencanaan SDM itu merupakan sunnatullah,<sup>112</sup> sebagaimana dapat dipahami dari keumuman QS. Al-Hasyar [59] ayat 18 berikut ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>113</sup>

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung ayat di atas merupakan konsep manajemen Islam tentang perencanaan SDM bahwa setiap manusia hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok.<sup>114</sup>

Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang ditarik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah rancangan jabatan dan studi terhadap tugas serta kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut dengan analisa jabatan. Hasil analisa jabatan tersebut adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup>Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 13.

<sup>112</sup>M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014), h. 119

<sup>113</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 799.

<sup>114</sup>Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik...*, h. 78-79.

<sup>115</sup>Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 34.

#### a. Analisa Jabatan

Merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Sehingga, analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas pernyataan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya dan mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Proses pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah melalui kuesioner, menuliskan cerita singkat, pengamatan dan wawancara.<sup>116</sup>

#### b. Deskripsi Jabatan

Hasil pertama yang segera diperoleh dari proses analisa jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Penyusunan statement ini hendaknya bisa mudah difahami. Cara yang mungkin bisa digunakan dalam membuat deskripsi jabatan adalah dengan identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, tugas yang dilaksanakan, pengawasan yang diberikan dan hubungan dengan jabatan jabatan lain, bahan bahan, alat dan mesin yang digunakan, kondisi kerja, penjelasan istilah istilah yang digunakan ketika bekerja.<sup>117</sup>

#### c. Spesifikasi Jabatan

Setelah membaca deskripsi jabatan yang dibuat, maka timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang memangku jabatan tersebut. Sehingga, spesifikasi jabatan adalah suatu statement yang menggambarkan kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik.<sup>118</sup>

### **C. Rekrutmen Dalam Perspektif Syariah**

Sebelum proses perekrutan dilakukan, terlebih dahulu pihak manajemen personalia harus menentukan *job specification* dan *man specification*. *Job specification* adalah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar. Adapun *man specification* adalah ciri-ciri pribadi yang perlu dimiliki calon pemegang jabatan tertentu, untuk dapat

---

<sup>116</sup>*Ibid.*

<sup>117</sup>*Ibid.*

<sup>118</sup>*Ibid.*

melakukan tugasnya dengan baik.<sup>119</sup>

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang mampu untuk dipekerjakan. Proses ini dimulai ketika calon pelamar dicari dan berakhir dengan sejumlah lamaran masuk. Peran rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang segera dapat ditarik bekerja ketika organisasi memerlukannya. Jadi, hasil dari proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi tiga hal, pertama jumlah SDM yang melamar, kedua jenis SDM yang melamar, dan ketiga kemungkinan pelamar akan menerima posisi yang ditawarkan.<sup>120</sup>

Dalam pandangan 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.<sup>121</sup>

Perekrutan berbasis Syariah sama dengan memilih seorang pemimpin, yaitu memilih siapa diantara orang-orang tersebut paling banyak kelebihanannya dan paling lengkap kriterianya. Dalam perekrutan harus menerapkan prinsip keadilan, artinya jabatan itu diberikan kepada orang yang lebih berhak dan lebih kompeten, bukan karena faktor kekerabatan, karena hubungan mawali atau persahabatan, atau pertemanan karena kesamaan negeri atau madzhab, terikat atau suku.<sup>122</sup>

Adapun prinsip-prinsip dari rekrutmen adalah : a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: 1) Analisis Pekerjaan, 2) Deskripsi Pekerjaan, dan 3) Spesifikasi Pekerjaan. b. Jumlah karyawan yang

---

<sup>119</sup> Abu Fahmi, et al., *HRD Syariah Teori dan Implementasi...*, h. 161.

<sup>120</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani ...*, h. 79-80.

<sup>121</sup> Didin Hafidhudin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik...*, h. 1.

<sup>122</sup> Lukman Hakim, *Prinsip-prinsip Ekonomi Islam...*, h.197.

diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*) c. Biaya yang diperlukan diminimalkan. d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan e. Fleksibility f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.<sup>123</sup>

Dengan demikian, prinsip dasar untuk memilih pegawai pemerintah adalah mengetahui yang paling sesuai dengan keahliannya (profesional), disamping memiliki kapabilitas dan amanah serta terbukti loyalitasnya untuk Islam dan kaum muslimin.<sup>124</sup>

Dalam Islam, prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik darinya (dari golongan orang-orang terdahulu), maka prosesi pengangkatan ini bertentangan dengan syariat Islam.<sup>125</sup>

Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat : (1) Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi posisi/jabatan dalam perusahaan yang kosong. (2) Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan. (3) Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

Dalam aktifitas perekrutan kualifikasi dan kualitas sumber daya insani lebih dituntut adanya keterpaduan antara "*knowledge, skill dan ability* dengan

---

<sup>123</sup>Viethza Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ...*, h. 150.

<sup>124</sup>Abu Fahmi, et al, *HRD Syariah Teori dan Implementasi...*, h. 91-93.

<sup>125</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah...*, h. 106-107.

komitmen moral dan integritas pribadi yaitu *Ṣiddīq* (benar dan jujur), *Amānah* (terpercaya, kredibel), *Tablīg* (komunikatif) dan *Faṭānah* (cerdas) disamping berpengetahuan, berkemampuan dan memiliki ketrampilan.<sup>126</sup>

### 1. *Ṣiddīq* (Kejujuran)

*Ṣiddīq* adalah sebuah kenyataan yang benar tercermin dalam perkataan, perbuatan, atau tindakan, dan keadaan batinnya berdasarkan ajaran Islam”.<sup>127</sup> Karakter sifat *ṣiddīq* ini memiliki penjelasan yang mengarah pada kejujuran dalam perkataan, perbuatan, atau keadaan batin, yang mana dalam perilaku tersebut tidak ada yang dibuat-buat atau biasa disebut bohong, jadi perilaku yang benar-benar jujur dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah SWT memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *ṣiddīq* dan menciptakan lingkungan yang *ṣiddīq* seperti QS at-Taubah ayat 119 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ .

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”.<sup>128</sup>

Dalam ayat ini, Allah SWT menunjukkan seruan-Nya dan memberikan bimbingan kepada orang-orang yang beriman kepada-Nya dan Rasul-Nya, agar tetap dalam ketakwaan serta mengharapkan rizki-Nya, dengan cara menunaikan segala kewajiban yang telah ditetapkan-Nya, dan menjauhi segala larangan yang telah ditentukan-Nya, dan hendaklah senantiasa bersama orang-orang yang benar dan jujur, akan mengikuti ketakwaan, kebenaran dan kejujuran mereka.<sup>129</sup>

Keunggulan karyawan dapat dilihat pada kejujurannya, karena adanya perasaan takut melanggar syariat Islam dan perintah Allah SWT. Karyawan

---

<sup>126</sup>Hermawan Kertajaya dan Syakir Sula, *Syariah Marketing*, (Bandung : Mizan Media Utama, 2012), h. 34.

<sup>127</sup>Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter ; Membangun Peradaban Bangsa*, (Surakarta : Yuma Pustaka, 2014), h. 67.

<sup>128</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 263.

<sup>129</sup>Imām Ibn Kaṣīr Al-Qurasyī ad-Dimasyqī, *Tafsīr Alqur’ān al-‘Azīm ...*, Juz 2, h. 97.

menunjukkan keramahan dan keikhlasan dalam melayani pasien.<sup>130</sup> Oleh karena itu, pekerja harus bekerja dengan jujur dan tanggung jawab, dapat dipercaya, selalu menepati janji, toleransi terhadap sesama, selalu menjaga mulut dari rasa iri dengki terhadap orang lain dan menghindari dari suka menfitnah.<sup>131</sup>

*Ṣiddīq* tidak hanya memiliki penjelasan singkat bahwa *ṣiddīq* berarti jujur, akan tetapi dalam cakupan yang lebih luas terdapat beberapa indikator yang terdapat didalamnya dan beberapa indikator tercapainya *ṣiddīq* menurut Dharma Kusuma adalah : a) jika bertekad (inisiasi keputusan) untuk melakukan sesuatu tekadnya adalah kebenaran dan kemaslahatan, b) jika berkata tidak berbohong (benar apa adanya), c) jika ada kesamaan antara yang dikatakan hatinya dengan apa yang dilakukannya.<sup>132</sup>

## 2. *Amānah* (Dapat Dipercaya)

*Amānah* adalah kepercayaan yang harus diemban dalam mewujudkan sesuatu yang dilakukan dengan penuh komitmen, kompeten, dan konsisten.<sup>133</sup>

Dalam Islam, prosesi perekrutan karyawan juga harus berdasarkan pada kepatutan dan kelayakan calon karyawan atas pekerjaan yang akan dijalani. Ketika pemilihan perekrutan jatuh pada orang yang sedikit memiliki kemampuan, padahal masih banyak terdapat yang lebih patut dan lebih baik, maka proses perekrutan ini bertentangan dengan syariat Islam.<sup>134</sup>

Dijelaskan dalam keumuman QS. Yusuf [12] ayat 54-55 bahwa :

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ.  
قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ.

Artinya: "Dan raja berkata : "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang

---

<sup>130</sup>Endang Rusdianti, *Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Semarang*, Disertasi, (Semarang : Universitas Diponegoro, 2013), h. 223.

<sup>131</sup>Izzuddin al-Khatib at-Tamimi, *Nilai Kerja dalam Islam*, (Jakarta : CV Pustaka Mantiq, 2012), h. 79.

<sup>132</sup>Ismail Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompilasi Teori Karir, Kompetensi dan Kinerja Organisasi Menuju pada Aplikasi Bisnis Global*, (Jakarta : Dwiputra Pustaka Jaya, 2013), h. 132.

<sup>133</sup>Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter ; Membangun Peradaban Bangsa...*, h. 68.

<sup>134</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah...*, h. 106.

yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>135</sup>

Dalam ayat di atas bahwa Nabi Yusuf as memilih jabatan yang menurutnya sanggup dipegangnya setelah beliau mendapat kepercayaan dari raja dan Nabi Yusuf as juga sangat tahu kemampuannya dan beliau ingin membagi kemampuannya tersebut untuk kepentingan masyarakat.<sup>136</sup>

TM. Hasbi ash Shiddieqy menafsirkan, sesudah pemeriksaan pembuktian kebersihan Yusuf as dan setelah terbukti justru Yusuf as benar-benar dapat dipercayai, serta cerdas dan memiliki ilmu takbir mimpi, hati raja tertarik mengangkat Yusuf sebagai penasihat pribadinya. Berkatalah raja, "Bawalah Yusuf kepadaku. Aku ingin menjadikan dia sebagai penasihat pribadiku yang mengendalikan pemerintahanku".<sup>137</sup>

*Amānah* tidak hanya diartikan dengan terpercaya atau dapat dipercaya, akan tetapi dalam cakupan yang lebih luas terdapat beberapa indikator yang terdapat didalamnya dan beberapa indikator tercapainya *amānah* menurut Toto Tasmara adalah tanggung jawab, tepat janji, serta transparan.<sup>138</sup>

#### **a. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab artinya setiap perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan.<sup>139</sup>

Dalam Islam, tanggungjawab dikenal dengan istilah *Mas'uliyah*. *Mas'uliyah* atau *Accountability* ialah prinsip yang menuntut seorang pekerja supaya senantiasa berwaspada dan bertanggungjawab atas apa yang dilakukan atau dibelanjakan karena mereka akan di periksa dan dipersoalkan bukan sekadar di dunia malah di hari pembalasan. Tanggungjawab meliputi beberapa aspek,

---

<sup>135</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 357.

<sup>136</sup>Sayyid Quṭb, *Fī Zilāl alqur'ān*, (Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998), Juz 6, h. 156.

<sup>137</sup>TM. Hasbi ash Shiddieqy, *Tafsīr Alqur'ān al-Majid an Nur*, (Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 2010.

<sup>138</sup>Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniyah (Transcendental Intelligence)*, (Jakarta : Gema Insani, 2014), h. 232.

<sup>139</sup>Mohamad Mustari, *Nilai Karakter Refleksi untuk Pendidikan Karakter*, (Yogyakarta : Laksbang Pressindo. 2014), h. 21.

yakni : tanggungjawab antara individu dengan individu (*Mas'uliyah al-Afrad*), tanggungjawab dengan masyarakat (*Mas'uliyah al-Mujtama'*) serta tanggungjawab pemerintah (*Mas'uliyah al-Daulah*) tanggungjawab ini berkaitan dengan *baitul mal*.<sup>140</sup>

### **b. Tepat Janji**

Tepat Janji menurut Toto Tasmara merupakan salah satu *Key Performance Indicator* dalam *amanah*. Sikap *Amānah* dan tepat janji, adalah dua sifat yang saling berkaitan, apabila ada *amānah* pasti ada sikap menepati janji, jika satu sifat hilang maka hilang pula yang lain, seseorang dikatakan *amānah* apabila ia mampu menepati janji dan ucapannya di hadapan orang lain, sebaliknya seseorang dikatakan menepati janji jika ia memiliki karakter *Amānah* dalam dirinya.<sup>141</sup>

Tepat janji seringkali berhubungan dengan lisan, maka apabila seseorang berucap janji sebaiknya menepati sehingga orang tersebut selain sudah menepati janji mereka juga termasuk orang yang menjaga *amānah*. Apabila *amānah* telah tersebar dalam masyarakat, maka jalinan antar mereka akan menjadi agung, pertaliannya akan menjadi kokoh serta kebaikan dan berkah akan meliputinya.

### **c. Transparan**

Transparan dapat juga diartikan terbuka, maksudnya terbuka di sini adalah melaporkan segala kegiatan baik kepada publik maupun kepada atasan. Tidak pernah mengkomersilkan jabatan atau memanipulasi dan memanfaatkan juga merupakan pedoman bersikap dan bertingkah laku berdasarkan *amanah*.<sup>142</sup>

Dengan memiliki sikap mental yang *Amānah* akan terjalin sikap saling percaya, positif *thinking*, jujur dan transparan dalam seluruh aktifitas kehidupan yang akan membentuk model masyarakat ideal, yaitu masyarakat aman, damai dan sejahtera. Sehingga menjadikan transparan juga bagian dari sifat *amanah*.

Transparansi perlu dilakukan agar tidak menimbulkan kecurigaan satu sama lain sehingga menimbulkan rasa *suudzon* antar sesama manusia. Dan transparansi yang dilakukan oleh karyawan untuk menghasilkan rasa nyaman

---

<sup>140</sup> Abd. Shomad, *Hukum Islam*, (Jakarta : Kencana, 2013), h.78.

<sup>141</sup> Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniyah ...*, h. 232

<sup>142</sup> *Ibid.*, h. 236.

antar sesama dan dalam penelitian ini sikap transparansi diharapkan dapat tercapai antara para tamu, para karyawan serta antar karyawan satu dengan yang lainnya.

### 3. *Faṭānah* (Cerdas)

*Faṭānah* adalah kecerdasan, kemahiran, atau penguasaan bidang tertentu yang mencangkup kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Kecerdasan dalam memutuskan suatu hal untuk kepentingan masyarakat dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban.<sup>143</sup> Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum seperti dalam keumuman QS Yusuf [12] ayat 55 :

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا

Artinya : “berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>144</sup>

Yusuf sebelumnya belum pernah tampil di hadapan raja, perintah raja dengan kata-kata yang sama dalam ayat 50 (*wa qāla al-Malik 'tunī bih*) sebelumnya mengakibatkan adanya pesan Yusuf dan pertemuan berikutnya dengan wanita-wanita yang tergoda padanya itu. Bagaimana kearifan Yusuf, kebersihannya, kebenaran dan kejujurannya akhirnya terbukti, dan diperkuat pula oleh pengakuan Zulaikha yang begitu cemerlang, dan penampilan Yusuf sendiri dengan segala sifat kemanusiaannya di hadapan raja. Raja yang begitu terkesan, dan akan mengambilnya untuk suatu jabatan yang khusus untuk mendampinginya sebagai menteri yang telah diberi kepercayaan.<sup>145</sup>

*Faṭānah* tidak hanya memiliki penjelasan singkat bahwa *faṭānah* merupakan sebuah kecerdasan, akan tetapi dalam cakupan yang lebih luas terdapat

---

<sup>143</sup>Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter ; Membangun Peradaban Bangsa...*, h. 69.

<sup>144</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 357.

<sup>145</sup>Abdullah Yusuf Ali, *The Holy Qur'an : Qur'an terjemahan dan Tafsirnya*, penerjemah : Ali Audah, (Jakarta : Pustaka Firdaus, 2013), h. 571.

beberapa indikator yang terdapat didalamnya dan beberapa indikator tercapainya *faṭānah* adalah kecerdasan inteligen (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) serta ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*).

Dimilikinya empat sifat *faṭānah* oleh tenaga kerja menjamin bahwa mereka memiliki apa yang sekarang dikenal dengan kecerdasan inteligen (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) yang semakin lama di butuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi, sifat-sifat kenabian ini harus diupayakan ada pada calon karyawan walaupun dalam kadar minimal. Oleh karena itu, rancangan tes-tes seleksi maupun wawancara harus dibuat sedemikian rupa sehingga mampu menjaring calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Penerapan ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*) pada hakikatnya juga menghadirkan Allah SWT dalam bekerja dan berusaha. Hubungan antara indikator *faṭānah* berupa IQ, EQ, SQ dan Tuhan dalam ESQ mempunyai keseimbangan antara kutub keakhiratan dan kutub keduniaan dapat terpelihara.<sup>146</sup>

#### **4. *Tablīg* (Mampu berkomunikasi dengan baik)**

*Tablīg* dalam makna etimologis berarti “menyampaikan”. Dalam makna terminologis diartikan sebagai menyampaikan ajaran-ajaran Islam yang diterima dari Allah SWT kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan agar memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Isi yang utama dalam pokok aktifitas *tablīg* adalah *amar ma'ruf nahi munkar* serta mengajak beriman kepada Allah SWT.<sup>147</sup>

*Tablīg* (Mampu berkomunikasi dengan baik) menurut Sayyid Quṭb, dikaitkan dengan dua kepentingan. Pertama, *tablīg* dilakukan untuk memberi informasi kepada manusia tentang adanya kebenaran dari Allah SWT. Kedua, *tablīg* berarti kebenaran telah disampaikan oleh Allah SWT kepada manusia melalui Nabi dan Rasulnya, sehingga tidak ada alasan bagi mereka untuk tidak mengetahui kebenaran itu.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup>Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani ...*, h. 74-75.

<sup>147</sup>Abdul Aziz Dahlan, et.al., *Ensiklopedi Hukum Islam*, (Jakarta : PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 2003), Juz 1, h. 24.

<sup>148</sup>Sayyid Quṭb, *Fī Zilāl alqur'ān...*, Juz 2, h. 804.

*Tablīg* (Mampu berkomunikasi dengan baik) menurut Didin Hafidhuiddin berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tablīg* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.<sup>149</sup>

*Tablīg* (Mampu berkomunikasi dengan baik) merupakan salah satu fitrah manusia, sebagaimana dalam keumuman QS. Al-Rahman [55] ayat 1 – 4 :

الرَّحْمَنُ. عَلَّمَ الْقُرْآنَ. خَلَقَ الْإِنْسَانَ. عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

Artinya : “(Tuhan) Yang Maha Pemurah. Yang telah mengajarkan Alqur’ān . Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara”<sup>150</sup>

Al-Syaukani dalam *Tafsir Fath al-Qadir* mengartikan *al-bayan* sebagai kemampuan berkomunikasi.<sup>151</sup> Untuk mengetahui bagaimana orang-orang seharusnya berkomunikasi dengan baik (*qaulan sadidan*), harus dilacak kata kunci (*key-concept*) yang dipergunakan Alqur’ān untuk komunikasi. Selain *al-bayan*, kata kunci untuk komunikasi yang banyak disebut dalam Alqur’ān adalah “*al-qaul*” dalam konteks perintah (*amr*).

*Tablīg* tidak hanya memiliki penjelasan singkat bahwa *tablīg* merupakan kemampuan berkomunikasi dengan baik, akan tetapi dalam cakupan yang lebih luas terdapat beberapa indikator yang terdapat didalamnya dan beberapa indikator tercapainya *tablīg* melalui enam prinsip komunikasi dalam Alqur’ān yakni :

1) *Qaulan Balighan* (QS. An-Nisa’ [4] ayat 62-63)

Perkataan mengandung tiga unsur utama, yaitu bahasanya tepat, sesuai dengan yang dikehendaki dan isi perkataannya adalah kebenaran.<sup>152</sup>

2) *Qaulan Kariman* (QS. Al-Isra’ [17] ayat 23)

Suatu perkataan yang menjadikan pihak lain tetap dalam kemuliaan, atau perkataan yang membawa manfaat bagi pihak lain tanpa bermaksud untuk merendahkan.<sup>153</sup>

---

<sup>149</sup>Didin Hafidhuiddin, *Islam Aplikatif*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2013), h. 36.

<sup>150</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 427.

<sup>151</sup>Al-Syaukani, *Tafsir Fath al-Qadir*, (Beirut : Dār al-Fikr, t.th), Juz 5, h. 251.

<sup>152</sup>TM. Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir Al-Bayān*, (Bandung : Al-Ma’arif, 2013), Juz 1, h.

3) *Qaulan Mansyuran* (QS. Al-Isra' [17] ayat 28)

Ucapan yang lunak dan baik atau ucapan janji yang tidak mengecewakan.<sup>154</sup>

4) *Qaulan Mar'ufan* (QS. An-Nisa' [4] ayat 5)

Perkataan baik yang melegakan dan menyenangkan lawan bicara.<sup>155</sup>

5) *Qaulan Layyinan* (QS. Taha [20] ayat 44)

Perkataan lemah lembut yang di dalamnya terdapat harapan agar orang yang diajak berbicara menjadi teringat kepada kewajibannya atau takut akan meninggalkan kewajibannya.<sup>156</sup>

6) *Qaulan Sadidan* (QS. An-Nisa' [4] ayat 33)

Berbicara dengan halus, baik dan sopan dengan sebutan yang bernada kasih sayang.<sup>157</sup>

## D. Seleksi, Orientasi dan Penempatan Dalam Perspektif Syariah

### 1. Seleksi Dalam Perspektif Syariah

Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Oleh karenanya perlu disusun analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.<sup>158</sup> Dalam aktifitas seleksi manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah harus ada acuan pada mutu karyawan : (1) *Alquwwah* (kekuatan) tergantung pada jenis dan karakter pekerjaan dan profesi yang dikehendaki, bisa kekuatan intelektual, fisik dan sebagainya.<sup>159</sup> (2) *Aş-Şalāh* (baik dan bermanfaat).<sup>160</sup> (3) *Itqān* (*Kemantapan atau perfectness*).<sup>161</sup> (4) *Ihşān* (Melakukan yang terbaik),<sup>162</sup> dan (5) *Mujahadah* (kerja keras dan optimal)<sup>163</sup> serta (6) *Tanafus* dan *Ta'āwun*

---

<sup>153</sup>Muhammad Nasib Ar-Rifā'i, *Tafsīr al-'Alliy al-Qadīr li Ikhtisār Tafsīr Ibn Kaṣīr*, (Riyād: Maktabah Ma'ārif, 1989), Juz 3, h. 45-46.

<sup>154</sup>Aḥmad Muṣṭofā Al-Mārāgī, *Tafsīr Al-Mārāgī...*, h. 114.

<sup>155</sup>Muhammad Mutawalli asy-Sya'rāwī, *Tafsīr asy-Sya'rāwī*, (Kairo : Dār Ibn Hazm, 2006), Juz 4, h. 216.

<sup>156</sup>TM. Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsīr Al-Bayān...*, h. 28.

<sup>157</sup>Aḥmad Muṣṭofā Al-Mārāgī, *Tafsīr Al-Mārāgī...*, Juz 5, h. 24-25.

<sup>158</sup>Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 97.

<sup>159</sup>Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar'iyah fī Iṣlāh al-Rā'ī wa al-Ra'iyah*, (Riyād : Maktabah al-Riyād al-Ḥadīṣah, tth.), h. 21.

<sup>160</sup>Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif "Pendekatan Alqur'an dan Sains"* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38.

<sup>161</sup>Sayyid Quṭb, *Fī Zilāl alqur'ān ...*, Juz 6, h. 156.

(Berkompetisi dan tolong-menolong).<sup>164</sup>

### 1) *Alquwwah* (Kekuatan)

Ibnu Taimiyah memberikan pengertian makna *Alquwwah* (kekuatan) tergantung pada jenis dan karakter pekerjaan dan profesi yang dikehendaki, bisa kekuatan intelektual, fisik dan sebagainya. Sementara menurut Abdul Hadi makna *Alquwwah* (kekuatan) memberikan gambaran bahwa prioritas pemulihan tenaga kerja hendaknya didasarkan seseorang melebihi yang lain dalam kapasitasnya baik secara fisik maupun mental,<sup>165</sup> sebagaimana dalam QS. Al-Qaṣāṣ [28] ayat 26 :

قَالَتْ إِحَدَهُمَا يَتَأْبَتِ اسْتَفْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَفْجَرْتُ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : “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>166</sup>

Dalam ayat di atas, Allah SWT memberikan penjelasan bahwa seorang pekerja yang baik adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya. Dalam tafsir Al-Misbah dijelaskan bahwa kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan dalam berbagai bidang. Karena itu, terlebih dahulu harus dilihat bidang apa yang akan ditugaskan kepada yang dipilih. Selanjutnya kepercayaan yang dimaksud adalah integritas pribadi, yang menuntut adanya sifat *Amānah* sehingga tidak merasa bahwa apa yang ada dalam genggamannya merupakan milik pribadi, tetapi milik pemberi amanat, yang harus dipelihara dan bila diminta kembali, maka harus dengan rela mengembalikannya. Memang, tidak mudah menggabungkan secara sempurna kedua sifat tersebut.<sup>167</sup>

### 2) *Aṣ-Ṣālah* (Baik dan Bermanfaat)

---

<sup>162</sup>Salwa Muḥammad Al-‘Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā’ir fī alqur’ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-209.

<sup>163</sup>Hafidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42.

<sup>164</sup>Taqiyuddin an-Nabhani, *Sistem Ekonomi Islam*, (Bogor : Al-Azhar Press, 2013), h. 83 dan Abu Ubaid Al-Qasimī, *Kitāb al-Amwāl*, (Bairut : Dār al-Kutub, 1978), h.10. Muḥammad Sayyid Ṭanṭāwī, *At-Tafsīr al-Wasīṭ*, (Kairo : Dār Ihyā’ al-Turās, 1994), h. 1164 dan Abī Abdillāh al-Qurṭubī, *Tafsīr al-Qurṭubī...*, Juz 6, h. 37.

<sup>165</sup>Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar’iyah fī Iṣlāh al-Rā’i wa al-Ra’iyyah...*, h. 21.

<sup>166</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h. 613.

<sup>167</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsīr Al-Misbah Pesan...*, h. 334.

Proses seleksi merupakan aspek yang penting dalam kemajuan perusahaan, ketika penyeleksian jatuh kepada orang yang sedikit memiliki kemampuan, padahal masih banyak terdapat yang lebih *Aş-Şālah* (baik dan bermanfaat) baik dari golongan orang-orang terdahulu maka proses perekrutan ini bertentangan dengan syariat Islam.<sup>168</sup> Ada potensi bahaya yang dapat terjadi bila perusahaan tidak melakukan proses seleksi yang benar pada calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan, sehingga menyeleksi orang-orang yang salah untuk organisasi dapat menghasilkan efek negatif jangka panjang.<sup>169</sup> Oleh karena itu, pihak manajemen harus mengangkat individu yang paling kompeten dan layak menempati jabatan tertentu guna melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan HR Bukhari berikut ini :

حَدَّثَنَا حَجَّاجُ بْنُ مِنْهَالٍ حَدَّثَنَا جَرِيرٌ بْنُ حَازِمٍ عَنِ الْحَسَنِ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ سَمُرَةَ قَالَ قَالَ لِي النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنَ سَمُرَةَ لَا تَسْأَلُ الْإِمَارَةَ فَإِنَّكَ إِن أُعْطِيتَهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وَكَلْتَهَا إِلَيْهَا وَإِنْ أُعْطِيتَهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا وَإِذَا حَلَفْتَ عَلَى يَمِينٍ فَرَأَيْتَ غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا فَكُفِّرْ عَنْ يَمِينِكَ وَأَتِ الَّذِي هُوَ خَيْرٌ.<sup>170</sup>

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Hajjaj bin Minhal telah menceritakan kepada kami Jarir bin Hazim dari Al Hasan dari Abdurrahman bin Samurah mengatakan, Nabi SAW berkata kepadaku : "Wahai Abdurrahman bin Samurah, janganlah kamu meminta jabatan, sebab jika kamu diberi jabatan dengan tanpa meminta, maka kamu akan ditolong, dan jika kamu diberinya karena meminta, maka kamu akan ditelantarkan, dan jika kamu bersumpah, lantas kamu lihat ada suatu yang lebih baik, maka bayarlah kafarat sumpahmu dan lakukanlah yang lebih baik."

Hadīs tersebut memberi petunjuk bahwa kebijakan yang diambil dalam mengangkat karyawan harus melalui proses seleksi seketat mungkin. Disamping itu, hadīs tersebut mengisyaratkan hendaknya jangan sekali-kali menyerahkan jabatan kepada orang yang meminta jabatan.

### 3) *Al-Itqān* (Kemantapan atau perfectness)

<sup>168</sup> Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif "Pendekatan Alqur'an dan Sains"*..., h. 38.

<sup>169</sup> Odogwu Christopher Chidi, Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Research In Business*, Oct 2013, h. 359-384.

<sup>170</sup> Abī Abd Allah Muḥammad bin Ismail al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*..., Juz 3, h. 236. HR. Bukhari pada nomor hadīs : 6613.

Kualitas kerja yang *Itqān* atau *perfect* merupakan sifat pekerjaan, kemudian menjadi kualitas pekerjaan yang Islami. Rahmat Allah telah dijanjikan bagi setiap orang yang bekerja secara *Itqān*, yakni mencapai standar ideal secara teknis. Untuk itu, diperlukan dukungan pengetahuan dan skill yang optimal yang dapat dilihat dari sikap dan perilaku pelamar kerja. Selain itu, kemantapan dan pengetahuan pelamar dapat dilihat dari riwayat organisasi dan prestasinya.<sup>171</sup>

Dalam konteks ini, Islam mewajibkan umatnya agar terus menambah atau mengembangkan ilmunya dan tetap berlatih. Suatu ketrampilan yang sudah dimiliki dapat saja hilang, akibat meninggalkan latihan, padahal manfaatnya besar untuk masyarakat. Karena itu, melepas atau menterlantarkan ketrampilan tersebut termasuk perbuatan dosa. Penerapan *Itqān* memberikan penilaian lebih terhadap hasil pekerjaan yang sedikit atau terbatas, tetapi berkualitas, dari pada output yang banyak, tetapi kurang bermutu. Sesuai dengan Hadīṣ Nabi :

أَخْبَرَنَا أَبُو عَبْدِ اللَّهِ الْحَافِظُ ، أَنَا أَبُو بَكْرٍ بْنُ أَبِي دَارِمٍ الْحَافِظُ بِالْكُوفَةِ ، ثنا أَبُو الْحُسَيْنِ أَحْمَدُ بْنُ مُحَمَّدِ بْنِ الْمُسْتَلِمِ ، ثنا مُصْعَبُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مُصْعَبِ الزُّبَيْرِيِّ ، ثنا مَالِكُ بْنُ أَنَسٍ ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ ، عَنْ أَبِيهِ ، عَنْ عَائِشَةَ ، قَالَتْ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ.<sup>172</sup>

Artinya : Abu Abdullah ibn al-Hafiz mengatakan kepada kami bahwa saya adalah Abu Bakr ibn Abi Dharim al-Hafiz di Kufah. Kami menceritakan kepada Abu al-Husayn Ahmad ibn Muhammad ibn al-Mu'allam. Kami menceritakan kepada Mus'ab ibn 'Abd-Allaah ibn Mus'ab al-Zubayri, Kami menceritakan kepada Malik ibn Anas, dari Hisyam ibn 'Urwah, dari ayahnya, Dari Aisah ra ia berkata : Rasulullah SAW bersabda : Sesungguhnya Allah Ta'ala mencintai seorang hamba yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya.

#### 4) *Al-Ihsān* (Melakukan yang Terbaik atau Lebih Baik Lagi)

*Al-Ihsān* adalah orang yang memiliki perangai mulia, yang konsisten berupaya menciptakan suasana komunikasi yang kondusif dengan berbagai pihak, baik dalam dimensi vertikal, horisontal maupun dengan lingkungan alam sehingga

<sup>171</sup>Sayyid Quṭb, *Fī Zilāl alqur'ān...*, Juz 6, h. 156.

<sup>172</sup>Sulaiman bin Aḥmad bin Ayyūb Abū al-Qāsim Aṭ-Ṭabrānī, *Al-Mu'jām Al-Ausāt*, (Beirūt : Dār al-Kutub al-Arabi, tth.), Juz 1, h. 275.

terhindar dari segala hal yang mendorong dan merangsangnya melakukan aktivitas yang tidak etis.<sup>173</sup>

Kualitas *ihsān* mempunyai dua makna dan memberikan dua pesan :

- a) *ihsān* kepada Allah, sebagaimana yang tersebut di dalam hadits Nabi ketika Jibril menanyakan kepada Nabi tentang *ihsān*. Bahwasanya engkau menyembah Allah seakan-akan engkau melihat Allah, meskipun engkau tidak melihatnya namun pasti Allah melihatmu.
- b) *Ihsān* kepada sesama manusia, yaitu hubungan yang baik budi pekerti, sopan santun, saling tolong menolong, berhati yang lapang, menghormati yang tua, menghargai yang muda, dan berbelas kasihan kepada fakir miskin. Kemudian disebut juga *Ihsān* kepada diri sendiri, dengan meningkatkan mutu diri, memperteguh pribadi, guna mencapai kemanusiaan yang lebih sempurna, sehingga kita berguna bagi masyarakat dan bangsa.<sup>174</sup>

Makna ini memberi pesan peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu, dan sumber daya lainnya. Adalah suatu kerugian jika prestasi kerja hari ini menurun dari hari kemarin. Keharusan berbuat yang lebih baik juga berlaku ketika seorang muslim membalas jasa atau kebaikan orang lain. Bahkan, idealnya ia tetap berbuat yang lebih baik, ketika membalas keburukan orang lain. Semangat kerja yang *Ihsān* ini akan dimiliki manakala seseorang bekerja dengan semangat ibadah, dan dengan kesadaran bahwa dirinya sedang dilihat oleh Allah SWT.

##### **5) *al-Mujāhadah* (Kerja Keras dan Optimal)**

Di dalam Alqur'ān meletakkan kualitas *mujahadah* dalam bekerja pada konteks manfaatnya, yaitu untuk kebaikan manusia sendiri, agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah. *Mujahadah* dalam maknanya yang luas adalah *istifragh ma fi al-Wus'i*, yakni mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik. Dapat juga diartikan sebagai mobilisasi serta optimalisasi sumber daya. Sebab, sesungguhnya Allah SWT telah menyediakan fasilitas segala sumber daya yang diperlukan melalui hukum

---

<sup>173</sup>Salwa Muhammad Al-'Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā'ir fī alqur'ān...*, h. 208-209.

<sup>174</sup>Hamka, *Tafsīr al-Azhar*, (Jakarta : Pustaka Panjimas, 2013), Juz: 20, h. 128.

'*taskhir*', yakni menundukkan seluruh isi langit dan bumi untuk manusia.<sup>175</sup>

Tinggal peran manusia sendiri dalam memobilisasi serta mendaya gunakannya secara optimal dalam rangka melaksanakan apa yang Allah SWT ridhai. Hal ini terimplementasi lewat keumuman QS. Ibrahim [14] ayat 32-33 :

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ. وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ.

Artinya : Allah-lah yang telah menciptakan langit dan bumi dan menurunkan air hujan dari langit, kemudian Dia mengeluarkan dengan air hujan itu berbagai buah-buahan menjadi rezeki untukmu; dan Dia telah menundukkan bahtera bagimu supaya bahtera itu, berlayar di lautan dengan kehendak-Nya, dan Dia telah menundukkan (pula) bagimu sungai-sungai. Dan Dia telah menundukkan (pula) bagimu matahari dan bulan yang terus menerus beredar (dalam orbitnya); dan telah menundukkan bagimu malam dan siang<sup>176</sup>.

Secara garis besar ayat ini menunjukkan bahwa Allah telah menciptakan langit dan bumi serta mengatur peredarannya, kemudian menurunkan air hujan guna menumbuhkan buah-buahan sebagai rezeki yang dapat dimanfaatkan oleh makhluk yang berada di bumi. Selain itu, Allah juga telah menundukkan lautan dan sugai agar dapat memberikan manfaatnya kepada manusia.<sup>177</sup>

Dalam ayat ini Allah menggunakan kata *سَخَّرَ* yang berarti menundukkan sesuatu. Di sini Allah SWT menetapkan hukum-hukum alam yang dapat diketahui oleh manusia, sehingga apabila manusia memperlakukan alam maka alam akan memperikan respon sesuai dengan perlakuan yang diterimanya. Manusia akan merasa tenang menghadapi alam dan menundukkannya karena alam tidak akan membangkang dari hukum-hukum yang telah ditetapkan oleh Allah SWT.<sup>178</sup>

Bermujāhadah atau bekerja dengan semangat *jihād* (*rūhul jihād*) menjadi kewajiban setiap muslim dalam rangka tawakkal sebelum menyerahkan (*tafwīd*) hasil akhirnya pada keputusan Allah SWT. Hal ini sesuai dengan keumuman (QS. Ali Imrān [3] ayat 159 :

---

<sup>175</sup>Hafidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, h. 42.

<sup>176</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 385.

<sup>177</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsīr al-Mishbāh ...*, Juz 7, h. 61.

<sup>178</sup>*Ibid.*

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ اللَّهُ لِيَكْفُرْ بِكُمُ الْيَكُوفُ أَفْكَرَ لَكُمْ وَأَسْتَعْفِرُ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.<sup>179</sup>

Syeikh Sya'rawi menjelaskan bahwa tawakkal adalah berserah dengan hati dalam melakukan usaha dengan anggota tubuh. Tawakkal juga menampakkan kelemahan seseorang dalam suatu perkara, maka ia pergi kepada orang yang lebih kuat dan bergantung kepadanya. Maka tawakkal itu adalah gabungan antara usaha dan berserah diri kepada yang lebih kuasa yaitu Allah SWT.<sup>180</sup>

#### 6) *Tanāfus* dan *Ta'āwun* (Berkompetisi dan Tolong Menolong)

Kompetisi terjadi ketika individu berusaha mencapai tujuan untuk diri mereka sendiri dengan cara mengalahkan orang lain.<sup>181</sup> Hal ini disebut persaingan atau kompetisi karena suatu proses sosial, di mana beberapa orang atau kelompok berusaha mencapai tujuan yang sama dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi. Aktivitas dalam mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk berkompetisi tergantung dari struktur reward dalam suatu situasi. Salah satunya adalah *Competitive Reward Structure* dimana tujuan yang dicapai seseorang memiliki hubungan negatif, artinya ketika kesuksesan telah dicapai oleh satu pihak maka pihak lain akan mengalami kekalahan.<sup>182</sup>

Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk individu dengan disertai tanggung jawab masing-masing baik pada dirinya sendiri yaitu menjaga keharmonisan hubungannya dengan Allah SWT maupun kepada

---

<sup>179</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 103.

<sup>180</sup>Muhammad Mutawalli asy-Sya'rawi, *Tafsīr asy-Sya'rawi...*, Juz 19, h. 11197.

<sup>181</sup>D.A. Bernstein, E.J. Roy, T.K. Srull, and C.D. Wickens, *Psychology*, (New York : Houghton Mifflin Comp, 1988), h. 78.

<sup>182</sup>D. Hendropuspito, *Sosiologi Sistemik*, (Jakarta : Kanisius, 2012), 37.

sesama sebagai makhluk sosial. Allah SWT menyuruh manusia bekerja sama dan saling tolong-menolong antar sesama dalam hal kebaikan yang dapat menjadikan manusia harmonis dan di terima oleh semua pihak.<sup>183</sup>

Alqur'ān menyebutkan bahwa *ta'āwun* merupakan hal yang esensial bagi setiap muslim. Umat Islam diperintahkan untuk saling tolong menolong dalam perbuatan yang terpuji, seperti dalam keumuman QS. Al-Maidah [5] ayat 2 :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : “dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”.<sup>184</sup>

Pemaknaan Ṭantâwî atas lafaz (الْبِرِّ) mengandung makna kesalehan sosial. Menurut Ṭantâwî, lafaz (الْبِرِّ) bermakna keleluasaan dalam melakukan kebaikan dan menyebarkan al-ma'rûf kepada manusia. Sedangkan (التَّقْوَىٰ) ialah bentuk pemurnian dan penyucian jiwa, serta menjauhkannya dari hal-hal yang dilarang Allah.<sup>185</sup> Sedangkan Al-Qurtubî berpendapat bahwa : “Allah menyandingkan perbuatan tolong-menolong atas dasar kebaikan dengan ketakwaan, karena dalam ketakwaan terdapat ridha Allah, sedangkan di dalam kebaikan ada keridhaan manusia. Maka, barang siapa mampu meraih keridhaan Allah dan manusia, sungguh telah sempurna kebahagiaan dan nikmat yang dia peroleh”.<sup>186</sup>

Jika mengacu pada penafsiran Ṭantâwî dan Al-Qurthubî dalam memahami keumuman QS. Al-Maidah [5] ayat 2 di atas, maka kriteria penilaian dalam hal penyeleksian karyawan berdasarkan atas baik atau buruknya suatu perbuatan tidak hanya berdasarkan atas Alqur'ān, hadis, dan hukum positif, melainkan juga mengacu pada kebiasaan (*al-'Urf*) yang berlaku di tengah masyarakat yang dapat disebut dengan seleksi syariah.

Pada seleksi syariah terdapat proses atau tahapan di antara tahapan-

---

<sup>183</sup> Adnan, *Islam Sosialis (Pemikiran Sistem Ekonomis Sosialis Religius Sjafruddin Prawiranegara)*, (Yogyakarta : Menara Kudus Jogja, 2013), h. 40-42.

<sup>184</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 106.

<sup>185</sup> Muḥammad Sayyid Ṭantâwî, *At-Tafsīr al-Wasīṭ...*, h. 1164.

<sup>186</sup> Abī Abdillāh Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī 'Abdullah al-Qurtubī, *Tafsīr al-Qurtubī al-Jāmi' li Ahkām alqur'ān...*, h. 37.

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>187</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

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

---

<sup>187</sup> Abu Fahmi dkk, *HDR Syariah...*, h. 166-171.

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 independent untuk memperkuat temuan-temuan dari wawancara syariah.

## **2. Orientasi dalam Perspektif Syariah**

Program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain.<sup>188</sup>

Di samping itu, interaksi pertama dengan organisasi akan mempunyai efek yang lama pada perawat dan pegawai, sehingga pertemuan pertama dalam kegiatan orientasi harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka.<sup>189</sup>

Orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru.<sup>190</sup>

Manfaat program orientasi yang ditangani secara tepat akan membawa karyawan untuk bekerja lebih baik, membantu mengurangi kegugupan hari pertama bekerja dan mengurangi kejutan kenyataan yang dihadapinya. Program orientasi harus menyajikan informasi yang dibutuhkan tentang aturan praktik perusahaan atau organisasi berupa visi, misi, filosofi, standar operasional kerja, standar praktik, peraturan-peraturan, serta kebijakan-kebijakan yang ditetapkan.

---

<sup>188</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta:: Gajah Mada, 2015), h. 350 .

<sup>189</sup>Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, (New York : Harcourt Brace, 1997), h. 164.

<sup>190</sup>I Komang Ardana, *Mujiati dan Utama, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), h. 86.

Dengan mengetahui gambaran kerja yang akan dilaluinya, seorang perawat baru dapat menghindari kesenjangan yang timbul antara apa yang diharapkan dari pekerjaan barunya dengan kenyataan yang ada.<sup>191</sup>

Didalam program pengenalan karyawan dituntut untuk dapat memahami kultur, nilai-nilai serta segala pengetahuan tentang organisasi perusahaan dan mengetahui berbagai hal mengenai kepentingannya sebagai pegawai baru, baik mengenai penghasilan, jam kerja, hak cuti, fasilitas yang disediakan, pendidikan pelatihan, pensiun maupun ruang lingkup tugas yang menyangkut sikap para karyawan baru. Setelah melalui tahap ini, kemudian sampai pada tahap perkenalan, dimana karyawan diharapkan mampu berhubungan dengan karyawan lain terutama dalam pelaksanaan tugas. Perkenalan atau orientasi (*ta'âruf*) dijelaskan dalam keumuman QS *al-Hujurât* [49] ayat 13 :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya : “Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”.<sup>192</sup>

M. Quraish Shihab menyatakan bahwa ayat ini memberikan uraian tentang prinsip dasar hubungan manusia, karena pada ayat ini seruan tidak lagi ditujukan secara khusus kepada orang-orang beriman, akan tetapi kepada seluruh jenis manusia yaitu “ *Wahai sekalian manusia* ”.<sup>193</sup>

az-Zamaksyari menyebutkan bahwa kata *syu'ûb* merupakan tingkatan yang paling tinggi, contoh : Kinanah merupakan kabilah, Quraisy merupakan *'imarah*, Qushay merupakan *bathn*, dan hasyim merupakan *fakhz*. Sedangkan kata *ta'ârafû* terambil dari kata *'arafa* yang berarti mengenal. Patron kata yang digunakan pada ayat ini mengandung makna timbal balik, dengan demikian ia berarti ia saling mengenal. Semakin kuat pengenalan satu pihak kepada selainnya,

---

<sup>191</sup>G. Dessler, *Human Resource Management*. (New Jersey : Prentice-Hall, 2000), h. 37.

<sup>192</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ân dan Terjemahnya...*, h. 848.

<sup>193</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsîr Al-Misbah : Pesan...*, h. 260.

semakin terbuka peluang saling memberi manfaat. Karena itu, perlunya saling mengenal, karena tidak dapat menarik pelajaran dan tidak dapat saling melengkapi dan menarik manfaat bahkan tidak dapat bekerjasama tanpa adanya hubungan atau interaksi sesama kita sebagai manusia.<sup>194</sup>

### **3. Penempatan Dalam Perspektif Syariah**

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya penempatan seseorang pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses penyesuaian. Seberapa baik seorang tenaga kerja sesuai dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja. Kesesuaian ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung. Individu-individu yang tidak mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dapat menimbulkan kerugian uang dan waktu dalam jumlah yang sangat besar bagi organisasi.<sup>195</sup>

Kesesuaian tersebut ada dua yaitu : 1) Kesesuaian antara orang dengan pekerjaan. Kesesuaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Tanpa adanya kesesuaian yang baik antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja tenaga kerja akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah SDM lain meningkat. 2) Kesesuaian antara orang dengan organisasi. Selain kesesuaian dengan pekerjaan, para pemberi kerja juga semakin berusaha untuk menentukan kecocokan antara

---

<sup>194</sup>Abu al Qashim Mahmud bin Umar az Zamakhsary, *al Kassyâf 'an Ghawâmidh at Tanzîl wa 'Uyûn al Aqawîl fî Wujûh at Ta'wil*, (Riyâd : Maktabah Ibban, 1998), juz. 5, h. 585.

<sup>195</sup>L. Robert Mathis & M. John Jackson, *Human Resources Management*, Terj. Diana Angelica, (Jakarta : Salemba Empat, 2012), h. 263.

individu-individu dan faktor-faktor organisasional guna mencapai kesesuaian orang-organisasi. Kesesuaian antara orang dengan organisasi adalah penting karena faktor-faktor umum dari keberhasilan pekerjaan sama pentingnya dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tertentu.<sup>196</sup>

Kendala penempatan tenaga kerja ada dua, yaitu 1) Ketidaksesuaian, perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidaksesuaian kognitif. Jika ketidaksesuaian terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk tenaga kerja yang baru hal ini disebut keluar dari perusahaan dan 2) Perputaran tenaga kerja baru. Perputaran tenaga kerja baru merupakan derajat perpindahan tenaga kerja yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas tenaga kerja dari sebuah perusahaan.<sup>197</sup>

Dalam operasional pelaksanaan sebuah bisnis yang sudah mulai berkembang umumnya sudah melibatkan lebih dari satu orang, agar semua dapat bekerja dengan baik maka perlu penempatan karyawan sesuai kemampuan-keahliannya, jelas item pekerjaannya, jelas alur tanggung jawabnya, jelas perintahnya (perintah dari satu pimpinan bukan dari dua pemimpin). Hal ini sesuai dengan keumuman QS az-Zumar [39] ayat 29 :

صَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَكِّسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا  
الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ.

Artinya : “Allah membuat perumpamaan (yaitu) seorang laki-laki (budak) yang dimiliki oleh beberapa orang yang berserikat yang dalam perselisihan dan seorang budak yang menjadi milik penuh dari seorang laki-laki (saja); Adakah kedua budak itu sama halnya? Segala puji bagi Allah tetapi kebanyakan mereka tidak mengetahui”.<sup>198</sup>

Penempatan tidak hanya berlaku bagi tenaga kerja baru, tetapi berlaku juga bagi tenaga kerja lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti penerapan penempatan mencakup promosi, mutasi dan demosi.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup>*Ibid.*, h. 265.

<sup>197</sup>Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : CAPS, 2012), h. 122- 123.

<sup>198</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ā n dan Terjemahnya...*, h. 750.

<sup>199</sup>*Ibid.*, h.. 123.

- 1) Promosi, adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan harus menginformasikannya kepada para karyawan, jika promosi direalisasikan kepada karyawan mereka akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.<sup>200</sup>
- 2) Mutasi, adalah kegiatan pemindahan tugas dan atau tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain dengan jabatan yang masih setara dengan yang dijabatnya dahulu. Istilah lain yang sama pengertiannya dengan mutasi karyawan adalah transfers, job rotation, dan pemindahan.<sup>201</sup>
- 3) Demosi merupakan salah satu bagian dari pengembangan karyawan secara formal untuk menciptakan kompetisi diantara sesama karyawan guna memacu prestasi kerja para karyawan.<sup>202</sup> Demosi terjadi dalam suatu perusahaan terutama karena pengaruh negatifnya terhadap moral karyawan yang bersangkutan dan dapat mempengaruhi prestasi dan moral karyawan lainnya di perusahaan tersebut. Penurunan jabatan kewenangan, fasilitas, status dan bahkan gaji merupakan suatu hukuman bagi karyawan tersebut agar dapat belajar memperbaiki kualitas diri dan kinerjanya sehingga diharapkan dapat menjadi lebih baik selama masa penjatuhan sanksi demosi tersebut.<sup>203</sup>
- 4) Pemutusan hubungan kerja. Dalam Pasal 150 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam undang-undang ini meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan

---

<sup>200</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 108.

<sup>201</sup>M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2013), h. 110.

<sup>202</sup>Suratman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), h. 26.

<sup>203</sup>M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen...*, h. 111.

membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain. Selanjutnya, berdasarkan Pasal 151 ayat 1, 2 dan 3 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, yaitu :

- (1) Pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah, dengan segala upaya harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja.
- (2) Dalam hal segala upaya telah dilakukan, tetapi pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka maksud pemutusan hubungan kerja wajib dirundingkan oleh pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja/buruh apabila pekerja/buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.
- (3) Dalam hal perundingan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) benar-benar tidak menghasilkan persetujuan, pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja/buruh setelah memperoleh penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

#### **E. Pendidikan dan Latihan Dalam Perspektif Syariah**

Pendidikan dan latihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.<sup>204</sup> Tuntutan terhadap pendidikan dan pelatihan disamping datang dari kebutuhan tenaga terampil untuk menangani tugas yang ada (dari dalam), tetapi juga berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (dari luar). Oleh karena itu, institusi dituntut untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan yang ada dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan.<sup>205</sup>

Islam mendorong untuk melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan

---

<sup>204</sup>Michael Harris, *Human Resource Management (A Practical Approach)*, (New York : Harcour Brance, 1997), h. 306.

<sup>205</sup>Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, and Muhammad Aslam Khan, Impact of Training and Development on Organizational Performance, *Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011.

kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>206</sup>

Adapun pola pendidikan dan latihan berbasis Syariah dapat diwujudkan dalam empat metode, yaitu :<sup>207</sup>

### 1. Metode Tilāwah

Tilāwah secara bahasa artinya *tabi'a - mutaba'ah* artinya mengikuti. Bisa dengan cara mengikuti badannya atau orang, mengikuti hukumnya dan mengikuti bacaannya dengan memperhatikan mengkaji isi yang terkandung di dalamnya. Atau dengan kata lain Tilāwah berarti membaca dan memahami karena harus diamalkan dalam kehidupan sehari-hari yang berhubungan dengan kebaikan.

Tilāwah memiliki makna membaca yang diarahkan untuk membaca ayat-ayat Allah. Ayat Allah tersebut bisa diartikan dalam bentuk *kauniyah* (ciptaan, alam) dan *qauliyah* (Alqur'ān). Tilāwah diartikan sebagai kemampuan manusia membaca ayat Allah secara luas, termasuk dalam kejadian alam, sejarah manusia, atau kondisi psikologis manusia itu sendiri. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqur'ān sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi. Dalam arti sosial adalah dengan mengajak karyawan untuk membaca ayat Allah, misalnya dengan studi banding atau widyawisata sesuai dengan teori penguatan (*reinforcement theory*).

Alqur'ān memberikan suatu metode praktis dalam proses pelatihan, yaitu Berwidyawisata sebagaimana dalam keumuman QS. Ar Rum [30] ayat 9 :

أَو لَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً  
وَأَثَارُوا الْأَرْضَ وَعَمَرُوهَا أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَاءَتْهُمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ  
وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ.

Artinya : “Dan Apakah mereka tidak Mengadakan perjalanan di muka bumi dan memperhatikan bagaimana akibat (yang diderita) oleh orang-orang sebelum mereka? orang-orang itu adalah lebih kuat dari mereka (sendiri) dan telah mengolah bumi (tanah) serta memakmurkannya lebih banyak dari apa yang telah

---

<sup>206</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 117.

<sup>207</sup>Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), h. 16-17.

mereka makmurkan dan telah datang kepada mereka Rasul-rasul mereka dengan membawa bukti-bukti yang nyata. Maka Allah sekali-kali tidak Berlaku zalim kepada mereka, akan tetapi merekalah yang Berlaku zalim kepada diri sendiri”<sup>208</sup>

Ayat di atas memberikan pelajaran bahwa widyawisata dapat memberikan pengalaman langsung, empiris, aktual dan objektif. Aplikasinya dalam masa sekarang dikenal sebagai *outbond training*. Tujuannya adalah agar manusia dapat melaksanakan tugasnya di dalam kehidupan, maka dia membutuhkan persiapan yang sesuai dengan *manhaj Islam*, dimana asas *manhaj* tersebut adalah pendalaman iman kepada Allah, memahami nilai-nilai Islam, memerangi nilai-nilai yang buruk, peduli terhadap manusia baik jiwa maupun raga, meningkatkan kemampuannya, dan persiapan lainnya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT.<sup>209</sup> Sehingga problem ideologis, yakni tidak dapat mengaitkan secara efektif pentingnya pengetahuan dengan orientasi ideologinya. Akibatnya mereka tidak terdorong untuk belajar, membaca, dan meneliti. Mereka merasa berdosa kalau tidak shalat, tetapi tidak merasa berdosa kalau tidak membaca. Sedangkan problema bahasa terlihat pada sikap umat Islam yang hanya meniru orang Barat tanpa mampu melahirkan gagasan dan pemikiran yang orisinal.<sup>210</sup>

## 2. Metode Ta’lim

Menurut Abudin Nata lafal *at-Ta’lim* berasal dari kata ‘*allama* yang mengandung kata mengajar. Abdul Fatah Jalal berpendapat bahwa, istilah *at-Ta’lim* berhubungan dengan pemberian bekal pengetahuan yang dalam Islam pengetahuan dinilai sesuatu yang memiliki kedudukan yang tinggi”<sup>211</sup>

Kata *ta’lim* dengan kata kerjanya ‘*allama* juga sudah digunakan pada zaman Nabi. Baik dalam Alqur’ān, Ḥadīṣ atau pemakaian sehari-hari, kata ini lebih banyak digunakan dari pada kata *tarbiyah*. Dari segi bahasa, perbedaan arti dari kedua kata itu cukup jelas. Seperti digambarkan dalam Alqur’ān berikut ini :

1) QS. Al-Baqarah [2] ayat 31 :

---

<sup>208</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahnya...*, h. 642.

<sup>209</sup>Jaribah bin Aḥmad al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin al-Khathab*, (Jakarta : Khalifa, 2012), h. 436.

<sup>210</sup>Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), h. 42-46.

<sup>211</sup>Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2012 ), h. 8.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

Artinya : dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!".<sup>212</sup>

2) QS an-Naml [27] ayat 16 :

وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ <sup>ط</sup> وَقَالَ يَتَأْتِيهَا النَّاسُ غُلْمًا مَّنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ <sup>ط</sup> إِنَّ هَذَا هُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ

Artinya : “dan Sulaiman telah mewarisi Daud dan Dia berkata: "Hai manusia, Kami telah diberi pengertian tentang suara burung dan Kami diberi segala sesuatu. Sesungguhnya (semua) ini benar-benar suatu kurnia yang nyata".<sup>213</sup>

Kata ‘*allama* pada kedua ayat tadi mengandung pengertian sekedar memberitahu atau memberi pengetahuan, tidak mengandung arti pembinaan kepribadian, karena sedikit sekali kemungkinan membina kepribadian Nabi Sulaiman melalui burung, atau membina kepribadian Adam melalui nama-nama benda. Lain halnya dengan pengertian *rabba*, *addaba* dan sebagainya yang jelas mengandung kata pembinaan, pimpinan, pemeliharaan dan sebagainya.

Pemaknaan pendidikan lebih jauh juga diterminologikan sebagai usaha untuk menginternalisasikan nama-nama keagungan Tuhan. Intensitas pengajaran Tuhan kepada Adam yang menyebabkan harus dipatuhi dan dimuliakan adalah karena telah memiliki tiga macam kecerdasan intelektual, yakni (1) kecerdasan intelektual, (2) kecerdasan emosional dan (3) kecerdasan spiritual.

Melalui kecerdasan intelektual Adam as. mampu membaca, memahami, memanfaatkan, menguasai, mengatur, memakmurkan dan melestarikan alam semesta dalam perannya sebagai *Khalifa fi al-‘Ard*. Dengan kecerdasan emosional Adam as. memiliki sikap empati, kasih sayang dan menghargai ketentuan Allah

---

<sup>212</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h. 14.

<sup>213</sup>*Ibid*, h. 595.

SWT. Sementara dengan kecerdasan spiritual, Adam as. mampu patuh, taat dan berusaha memperhambakan diri kepada Allah SWT.<sup>214</sup>

Implikasinya ialah dengan mengajarkan kepada karyawan perihal etos kerja, sosialisasi nilai-nilai, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja produktif, aturan, atau tata tertib, visi, misi perusahaan serta tugas/kewajiban karyawan. Hal ini dilakukan untuk mengingatkan kembali motivasi kerja yang sebenarnya. Semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin cepat dan sungguh-sungguh ia akan mempelajari suatu ketrampilan atau pengetahuan baru.

#### a. Etos Kerja

Menurut Nafis Irkhani etos kerja bagi seorang muslim merupakan bagian penting dari keberhasilan manusia, baik dalam komunitas kerja yang terbatas, maupun dalam lingkungan sosial yang lebih luas. Keberhasilan ini bukan hanya dikarenakan adanya pengetahuan dan kemampuan menggunakan nalar, tetapi juga kemampuan mengarahkan pengetahuan dan aktivitas penalaran menuju pada kebaikan, baik kebaikan individu maupun kelompok.<sup>215</sup>

Dengan demikian etos kerja Islam adalah akhlak dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai Islam sehingga dalam melaksanakannya tidak perlu lagi dipikirkan karena jiwanya sudah meyakini sebagai sesuatu yang baik dan benar. Dari perkataan "etos" terambil pula perkataan "etika" dan "etis" yang merujuk kepada makna akhlak atau bersifat akhlaqi yaitu kualitas esensial seseorang atau suatu kelompok termasuk suatu bangsa.<sup>216</sup>

Dalam pandangan Islam pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan etos kerja. Tenaga kerja yang terlatih dan berpendidikan mampu bekerja lebih teliti daripada yang tidak memiliki ketrampilan dan pendidikan. Hal ini tertuang dalam keumuman QS. Az-Zumar [39] ayat 9 :

---

<sup>214</sup>M. Nasir Budiman, *Pendidikan dalam Perspektif Alqur'ān*, (Jakarta : Madani Pers, 2012), h. iii.

<sup>215</sup>Nafis Irkhani, *Islamic Work Ethics; Membangun Etos Kerja Islami*, (Salatiga : STAIN Salatiga Press, 2014), h. 97-98.

<sup>216</sup>Nurcholis Majid, *Islam Doktrin dan Peradaban*, (Jakarta : Yayasan Paramadina, 2012), h. 410.

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتُ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي  
الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya : “(apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah : "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?". Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran”.<sup>217</sup>

#### b. Sosialisasi Nilai-Nilai

Secara umum, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan, kemudian mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh. Dalam mencapai keunggulan bersaing, harus dipandang lebih luas sebagai suatu cara menciptakan modal intelektual (*intellectual capital*). Modal intelektual meliputi keterampilan kognitif (*know what*), keterampilan lanjutan (*know how*), kreatifitas dan pemahaman terhadap sistem (*know why*) serta *care why* atau kreatifitas terhadap dorongan sendiri.<sup>218</sup>

#### c. Kiat-Kiat Sukses

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan kiat-kiat sukses dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya dan pelatihan diutamakan dengan pelatihan yang bersifat *soft skill* Islami. Rasulullah SAW 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 meningkatkan kesuksesan dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.<sup>219</sup>

<sup>217</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 747.

<sup>218</sup>Raymond A. Noe, et al., *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*, 4th Edition, (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012), h. 451.

#### d. Kiat Kerja Produktif

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada perusahaan atau organisasi terdapat beberapa tujuan, diantaranya yaitu meningkatkan pengetahuan, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kualitas dan kuantitas output, untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.<sup>220</sup>

Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, dan wawasan, sikap karyawan pada tugas-tugasnya dengan pengetahuan yang didapat dalam sehingga pendidikan dan pelatihan tersebut dapat merubah tingah laku, guna mendapatkan produktivitas yang tinggi.<sup>221</sup>

#### e. Visi dan Misi Perusahaan

Proses pelatihan dan pengembangan diawali dengan proses identifikasi kebutuhan perusahaan, selanjutnya akan diikuti oleh proses perumusan sasaran pelatihan dan pengembangan dan pada akhirnya akan ditentukan isi program dan prinsip pembelajaran. Seluruh langkah ini menggambarkan tahapan yang dilalui oleh perusahaan, yang pada akhirnya semua itu merupakan representasi dari tujuan yang ingin dicapai dari perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Akan tetapi yang perlu diperhatikan adalah perumusan sasaran, pada tahap ini seringkali perusahaan hanya merumuskan tujuan duniawi semata. Tujuan untuk keperluan rohani belum banyak mewarnai sasaran yang ingin dicapai, sehingga pada sisi penyusunan program atau isi program hanya representasi dari kebutuhan perusahaan, belum disesuaikan dengan kebutuhan rohani karyawan. Kesenjangan inilah yang kemudian menjadikan karyawan hanya bekerja untuk keperluan perusahaan, belum mampu mewujudkan kebutuhan rohani, sebagai wujud ketakwaan kepada Allah SWT.

#### f. Tugas/Kewajiban Karyawan.

---

<sup>219</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah...*, h. 116-117.

<sup>220</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012), h. 45.

<sup>221</sup> MN. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta : PT.Gahalia Indonesia, 2012), h. 70.

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (training) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah SAW memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>222</sup>

#### g. Motivasi Kerja

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.<sup>223</sup>

### 3. Metode Tazkiyah

Secara etimologi *tazkiyah* mempunyai dua makna, yakni penyucian dan pertumbuhan.<sup>224</sup> *Tazkiyah* dalam arti yang pertama adalah membersihkan dan mensucikan diri dari sifat-sifat tercela, sedangkan arti yang kedua adalah menumbuhkan dan memperbaiki jiwa dengan sifat-sifat terpuji. Dengan demikian, *tazkiyah* tidak saja terbatas pada pembersihan dan penyucian diri, tetapi juga meliputi pembinaan dan pengembangan diri.

Tazkiyah dimaksudkan sebagai cara untuk memperbaiki seseorang dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam hal sikap, sifat, kepribadian dan karakter. Semakin sering seseorang melakukan tazkiyah pada karakter kepribadiannya, semakin Allah SWT membawanya ke tingkat keimanan yang lebih tinggi sebagaimana dalam keumuman QS. Asy-Syams [91] ayat 9-10 :

قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا

---

<sup>222</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah ...*, h. 117.

<sup>223</sup>Saifuddin Bachrun, *Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syari'ah...*, h. 243.

<sup>224</sup>Said Hawwa, *Al-Mustakhlash fi Tazkiyat al-Anfus*, terj. Amir Rafiq Shaleh Tahmid, *Mensucikan Jiwa : Konsep Tazkiyatun Nafs Terpadu*, (Jakarta : Robbani Press, 2012), h. 2.

Artinya : “Sesungguhnya beruntunglah orang yang mensucikan jiwa itu dan sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya”.<sup>225</sup>

Melaui ayat di atas jelas bahwa mensucikan jiwa adalah sesuatu yang penting dalam kehidupan seorang manusia. Jiwa yang bersih akan menghasilkan perilaku yang bersih pula, karena jiwalah yang menentukan suatu perbuatan itu baik atau buruk. Jadi, dapat dikatakan bahwa puncak kebahagiaan manusia terletak pada tazkiyah serta puncak kesengsaraan manusia terletak pada tindakan membiarkan jiwa mengalir sesuai dengan tabiat alamiah. Implikasinya pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki.

a. Mengubah Perilaku

Pelatihan merupakan proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian atau kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>226</sup>

b. Memperbaiki Kinerja

Pendidikan dan pelatihan pada esensinya adalah “Setiap usaha untuk memperbaiki performansi atau kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau sesuatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.<sup>227</sup>

#### **4. Metode hikmah**

Hikmah diartikan sebagai sesuatu yang bila diperhatikan/digunakan akan mendatangkan kemaslahatan dan kemudahan yang besar dan lebih besar, serta menghalangi terjadinya mudharat atau kesulitan yang besar atau lebih.<sup>228</sup> Sedangkan Hamka menjelaskan kata hikmah : Hikmat, (kebijaksanaan). Yaitu secara bijaksana, akal budi, yang mulia, dada yang lapang dan hati yang bersih

---

<sup>225</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h. 1064.

<sup>226</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : UIN-Malang Press, 2012), h. 37.

<sup>227</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 197,

<sup>228</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsīr Al-Mishbah Pesan, Kesan dan keserasian Alqur’ān*, (Jakarta : Lentera Hati, 2012), J. 7, h. 391.

menarik perhatian orang kepada agama, atau kepada kepercayaan terhadap Tuhan. Contoh-contoh kebijaksanaan itu selalu pula ditunjukkan Tuhan.<sup>229</sup>

Metode pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia berbasis Syariah terdapat dalam keumuman QS. An-Nahl [16] ayat 125 merupakan metode hikmah atau metode pendidikan Islam dengan keteladanan<sup>230</sup> sebagai berikut :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ  
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : “serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”<sup>231</sup>

Mengeni pelaku metode pendidikan dalam ayat ini, yaitu Rasulullah SAW sebagai sumber keteladanan bagi umat manusia, segala perkataan, perbuatan dan pendapat beliau dijadikan contoh dan pedoman dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Selain keteladanan kata hikmah dalam ayat ini juga diartikan dengan kebijaksanaan, maka dalam hal ini Rasulullah SAW selalu berlaku bijaksana dalam mengambil segala keputusan. Contoh dalam ayat ini dapat juga dilihat pada ayat 126, dimana ayat tersebut menjelaskan mengenai cara pemberian balasan atau hukuman, harus dilakukan dengan sebijaksana dan seadil mungkin, tidak lebih dan tidak kurang. Sebagaimana diceritakan dalam asbabun nuzul pada ayat 126, Rasulullah SAW bersabar dengan mengurungkan niat beliau membalas perbuatan orang-orang kafir terhadap jasad Hamzah. Keputusan Rasulullah SAW dalam hal ini adalah contoh hal kecil mengenai kebijaksanaan Rasulullah SAW.<sup>232</sup>

Dengan melihat sifat *al-hikmah* yang merupakan perpaduan dari unsur-unsur *al-Khibar* (pengetahuan), *al-Miran* (latihan) dan *at-Tarjih* (pengalaman), sehingga dapat dianggap orang yang dibekali dengan pengetahuan, latihan dan

---

<sup>229</sup>Hamka, *Tafsir Al-Azhar* ..., J. 14, h. 321.

<sup>230</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* ..., Juz 7, h. 386.

<sup>231</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*..., h. 421.

<sup>232</sup>Ali ibn Ahmad al-Wahidy an-Naisabury, *Asbab an-Nuzul*, (Lebanon : Dār al-Kitab al-‘Araby, 1991), h. 232-233.

pengalaman sebagai orang yang bijaksana.<sup>233</sup> Implikasinya ialah dengan pelatihan melalui program *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the Job Training* (latihan sambil bekerja)

*On the Job Training* (OJT) disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan/arahan yang berpengalaman atau supervisor.<sup>234</sup>

Metode *on the job training* merupakan upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Pelatih pada metode ini merupakan pegawai dalam yang dianggap mempunyai kemampuan dalam bidang tersebut. Metode *on the job training* meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coacing*.<sup>235</sup>

- a) Program Magang : Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat itu selama jangka waktu yang ditentukan.
- b) Rotasi Pekerjaan : metode ini mengharuskan karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c) *Understudy* atau *Coaching* : *Understudy* atau *coaching* yaitu teknik pelatihan yang dilakukan dengan praktik langsung melalui orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang melatih.
- d) Penugasan sementara : Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.<sup>236</sup>

b. Metode *Off The Job Training*

---

<sup>233</sup>Fathiyah Hasan Sulaiman, *Sistem Pendidikan Versi Al-Ghazali*, alih bahasa Fathur Rahman dan Syamsudin Asyrafi, (Bandung : PT. Al-Ma`arif, 2013), h. 52.

<sup>234</sup>Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2012), h. 218-221.

<sup>235</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Rafika Aditama, 2012), h. 45-46.

<sup>236</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 2013), h. 110-115.

Metode ini merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. metode *off the job training* meliputi :

- a) Bimbingan berencana (*programmed instruction*) : Metode bimbingan berencana terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Metode bimbingan berencana meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu melalui prosedur yang berhubungan dengan penguasaan keterampilan khusus atau pengetahuan umum. Bimbingan berencana dapat dilakukan dengan menggunakan buku dan mesin petunjuk pengajaran (*teaching machine*).
- b) Metode *konfrensi* : *Konfrensi* merupakan suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang suatu yang penting. *konfrensi* menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pembelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.
- c) Metode kuliah : Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat disajikan banyak bahan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan kelemahannya adalah, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak ada umpan balik dari peserta. Oleh karena itu, metode kuliah harus dikombinasikan dengan metode-metode lainnya seperti diskusi dan tanya jawab.
- d) Studi kasus : Studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau keadaan selama waktu tertentu yang nyata maupun secara hipotesis. Pada metode studi kasus ini, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekonstruksi pemecahan masalahnya.<sup>237</sup>
- e) *Vestibule training* : Penelitian ini dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Contohnya, seorang calon astronot yang mensimulasikan kondisi penerbangan di NASA.

---

<sup>237</sup>*Ibid.*, h. 63-65.

- f) Management games : Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi pasar. Contoh : masing-masing kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah barang, dan harga pemasaran.
- g) Seminar : Metode seminar ini bertujuan untuk mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi dan mengevaluasi serta memberikan saran-saran, menerima atau menolak pendapat atau usul-usul orang lain.
- h) Permainan peran (role playing) : Petatar memainkan peran tertentu di mana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut menangani permasalahan yang ada. Teknik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap petatar. Seperti menjadi lebih toleran terhadap perbedaan individual dan juga dapat digunakan untuk mengembangkan keterampilan untuk berhubungan dengan orang lain (antar pribadi).<sup>238</sup>

## **F. Penilaian Kinerja dalam Perspektif Syariah**

Penilaian kinerja adalah proses atasan mengevaluasi kinerja bawahan.<sup>239</sup> Penilaian kinerja sangat penting dalam sebuah organisasi yang akan membantu untuk mengevaluasi staf sesuai dengan tugas mereka dan untuk memastikan mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang akan berpengaruh pada kompensasi. Penilaian kinerja penting untuk mengidentifikasi keterampilan dan kinerja, bahkan mengetahui kelemahan serta bagaimana caranya agar dapat memperbaikinya.<sup>240</sup>

Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi :

---

<sup>238</sup>Mutiara S. Pangabeian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014), h. 49.

<sup>239</sup>S. Sharma, & S. Singh, Performance Appraisal and Career Development, *VSRD International Journal of Business and Management Research*, (2012), 2(1), h. 8-16.

<sup>240</sup>LE. Daoanis, Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance, *International Journal Econ Man Sci*, 2012; h. 55–62.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “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 gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.<sup>241</sup>

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.<sup>242</sup>

Nilai-nilai yang dipandang dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja menurut perspektif Islam yaitu : memenuhi janji/kewajiban, tanggung jawab pribadi dan kontrol, ibadah, jihad dan bersungguh-sungguh, kesatuan, keadilan, ikhtiar, kebenaran, transparansi, kerjasama, kompetensi dan produktivitas.<sup>243</sup> Masing-masing nilai menurut pandangan ilmuan Islam di atas akan dianalisis dengan merujuk kepada sumber utama Islam yakni Alqur’ān.

### **1. Memenuhi Janji/Kewajiban**

Islam memandang janji adalah satu perihal yang sangat penting, karena perjanjian merupakan perbuatan hukum dimana seseorang atau lebih mengikatkan

---

<sup>241</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h.

<sup>242</sup>Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Tunggal Mandiri Publishing, 2014), h. 87.

<sup>243</sup>Yusuf al-Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 67. Abbas J Ali, Islamic Perspectives on leadership : a Model, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2012, h. 160- 180. Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Human Capital Development and Organizational Performance : a Focus on Islamic Perspective, *Jurnal Syariah*, 2012, h. 353-372. Azuar Juliandi, Paramater Prestasi Kerja dalam Perspektif Islam, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol 14 No. 01 April 2014, h. 34-47.

dirinya terhadap seorang lain atau lebih.<sup>244</sup> Oleh karenanya para pekerja harus memandang bahwa janji sebagai bahagian yang harus dipraktikkan dalam bekerja, sebagaimana dalam keumuman QS. Ali Imran [3] ayat 77 :

إِنَّ الَّذِينَ يَشْتَرُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَأَيْمَانِهِمْ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَٰئِكَ لَا خَلْقَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ وَلَا يُكَلِّمُهُمُ اللَّهُ وَلَا يَنْظُرُ إِلَيْهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ

Artinya : “Sesungguhnya orang-orang yang menukar janji (nya dengan) Allah SWT dan sumpah-sumpah mereka dengan harga yang sedikit, mereka itu tidak mendapat bahagian (pahala) di akhirat, dan Allah SWT tidak akan berkata-kata dengan mereka dan tidak akan melihat kepada mereka pada hari kiamat dan tidak (pula) akan mensucikan mereka bagi mereka azab yang pedih”.<sup>245</sup>

Dari ayat di atas terlihat bahwa janji adalah perintah Allah SWT yang harus dijadikan sebagai asas dalam melakukan penilaian kinerja bagi organisasi-organisasi Islam, seperti kedisiplinan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dikatakan disiplin apabila karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.<sup>246</sup>

Perihal yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja berdasar kepada nilai-nilai janji tersebut adalah menilai apakah para pegawai sudah (1) mematuhi peraturan pemakaian seragam yang diberlakukan perusahaan selama bekerja, (2) mematuhi peraturan jam kerja yang diberlakukan perusahaan selama bekerja, (3) melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan dan (4) melaksanakan pekerjaan sesuai dengan intruksi pimpinan.

## **2. Tanggung Jawab Pribadi dan Kontrol**

Islam memandang tanggung jawab diri pribadi sebagai perihal penting dalam bekerja. Ia merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan hanya dalam batas-

---

<sup>244</sup>R. Setiawan, *Hukum Perikatan-Perikatan Pada Umumnya*, (Bandung : Bina Cipta, 2013), h. 49.

<sup>245</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 88.

<sup>246</sup>Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 237.

batas yang dapat ditoleransi. Disini tanggung jawab pribadi dan kontrol diartikan sebagai kendali agar performan petugas dan output sesuai rencana. Allah SWT menegaskan perihal tersebut dalam QS. Al-Mudatsir [74] ayat 38 :

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

Artinya : “Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya”<sup>247</sup>.

Sehubungan dari pada ayat di atas mengenai tanggung jawab, maka dalam penilaian prestasi kerja tanggung jawab perlu dijadikan sebagai salah satu ukuran penilaian. Hal yang dinilai adalah apakah para pegawai sudah melakukan tanggung jawabnya dalam setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan mereka. Jika para pegawai bertanggung jawab maka berarti pekerjaan mereka adalah berprestasi tinggi.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>248</sup> dan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.<sup>249</sup> Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.<sup>250</sup>

Para pekerja dalam melakukan pekerjaan tidak hanya karena patuh kepada pimpinan, lebih jauh lagi tanggung jawab kepada Allah SWT adalah tujuan yang utama. Para pekerja yang bertanggung jawab kepada Allah SWT secara otomatis akan bertanggung jawab kepada sekitarnya. Indikator yang dapat diterapkan untuk membuktikan rasa tanggung jawab itu adalah (1) Bersedia bekerja melebihi jam kerja walaupun tidak dimasukkan dalam kategori lembur jika pekerjaan pada hari itu belum selesai atau ketika masih terdapat pasien. (2) Menjaga kerahasiaan data rahasia perusahaan dari pihak yangn tidak diperbolehkan mengetahuinya. (3)

---

<sup>247</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahnya...*, h. 995.

<sup>248</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 29.

<sup>249</sup>Sulistiyani, *Manajemen Sumber Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), h. 47.

<sup>250</sup>Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masala*, (Jakarta : PT. Toko Gunung Agung, 2012), h. 37.

Menjaga nama baik perusahaan dengan cara berperilaku baik dengan profesional ketika menjalin kerjasama dengan organisasi lain. (4) Membela perusahaan apabila ada pihak yang berusaha merusak nama baik perusahaan

### 3. Ibadah

Di dalam Islam bekerja merupakan ibadah untuk tujuan mencapai keridaan Allah SWT baik di dunia maupun untuk tujuan akhirat. Pentingnya ibadah di dalam Islam dapat dilihat dalam keumuman QS. Adz-Dzariyat [51] ayat 56 :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya : “dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”.<sup>251</sup>

Ibadah mempunyai makna menyembah Allah SWT. Menyembah Allah SWT boleh ada dalam berbagai macam bentuk, termasuk salah satunya adalah bekerja. Di dalam Islam bekerja juga merupakan ibadah untuk tujuan mencapai keridaan Allah SWT baik di dunia maupun untuk tujuan akhirat.

Pemaknaan atas nilai-nilai Islam bahwa kalau seseorang bersyukur atas nikmat yang diberikan Allah SWT maka Allah SWT akan menambahkan rasa nikmatnya lebih besar lagi sehingga termotivasi untuk bekerja, berusaha dan mensyukuri hasilnya. Indikator untuk dapat diterapkan dalam kehidupan adalah : (1) dapat membaca Alqur'an dengan hukum tajwid yang benar, (2) dapat menghafal ayat-ayat pendek, (3) dapat melaksanakan shalat tepat pada waktunya dengan berjama'ah di masjid, dan (4) berdoa sebelum dan setelah selesai bekerja.

### 4. Jihad dan Bersungguh-Sungguh

Selain dari pada ibadah, jihad juga merupakan perihal penting untuk dinilai. Jihad<sup>252</sup> yang dimaksudkan di sini bukanlah jihad dalam arti berperang, tetapi jihad dalam arti bersungguh-sungguh.<sup>253</sup> Pentingnya jihad dan bersungguh-sungguh di dalam Islam dapat dilihat dari QS. Al-Baqarah [2] ayat 218 :

---

<sup>251</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya...*, h. 862.

<sup>252</sup>Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Arab-Indonesia*, (Yogyakarta : al-Munawwir, 2012), h. 234. Secara etimologis jihad berasal dari kata *juhd* yang berarti kekuatan atau kemampuan, sedangkan makna jihad adalah perjuangan.

<sup>253</sup>Kamil Salamah ad-Daqs, *Ayāt al-Jihād fī Alqur'ān al-Karīm*, *Dirasah Maudu'iyah wa at-Tarikhiyah wa Bayaniyah*, (Kuwait : Dār al-Bayan, 1989), h. 11.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَتْلِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya : “Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.<sup>254</sup>

Selain ayat mengenai jihad, ayat lain yang bermakna serupa dengan jihad adalah bersungguh-sungguh. Diantara ayat Allah SWT mengenai bersungguh-sungguh adalah seperti dalam keumuman QS. Al-Maidah [5] ayat 66 :

وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ لَأَكْلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِنْ تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ

Artinya : “dan Sekiranya mereka sungguh-sungguh menjalankan (hukum) Taurat dan Injil dan (Al Quran) yang diturunkan kepada mereka dari Tuhannya, niscaya mereka akan mendapat makanan dari atas dan dari bawah kaki mereka, diantara mereka ada golongan yang pertengahan dan Alangkah buruknya apa yang dikerjakan oleh kebanyakan mereka”.<sup>255</sup>

Jihad dan bersungguh-sungguh dalam ayat-ayat di atas harus dilakukan oleh setiap kaum muslimin. Jihad dan bersungguh-sungguh menunjukkan rasa taqwa kepada Allah SWT. kemampuan kerja, yaitu kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya.<sup>256</sup> Dengan demikian penilaian prestasi kerja di dalam organisasi harus menunjukkan nilai jihad atau bersungguh-sungguh sebagai penilaian prestasi kerja organisasi, yaitu : (1) Menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat. (2) Menyelesaikan tugas secara teliti dan memberikan hasil yang akurat. (3) Tekun dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan. (4) Kemampuan dalam menganalisis data/informasi.

## 5. Kesatuan

Tidak ada satupun perintah dalam Islam yang bisa dilepaskan dari tauhid. Kewajiban manusia untuk menyembah Tuhan, untuk mematuhi perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya akan hancur begitu tauhid dilanggar. Oleh karena itu, berpegang teguh pada prinsip tauhid merupakan suatu

---

<sup>254</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 53.

<sup>255</sup>*Ibid.*, h. 172.

<sup>256</sup>I.G. Wursanto, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Andi 2013), h. 301.

keniscayaan dan merupakan fondasi dari seluruh kesalehan, religiusitas, dan kebaikan. Seorang muslim dapat didefinisikan dengan kepatuhannya kepada tauhid, dengan pengakuannya akan keesaan dan transendensi Allah SWT sebagai prinsip tertinggi dari seluruh ciptaan, wujud, dan kehidupan.<sup>257</sup>

Kesatuan di sini adalah kesatuan seperti dalam penerapan tauhid yang memadukan keseimbangan seluruh aspek-aspek kehidupan dari pada seorang muslim. Diantara ayat yang menunjukkan bahwa segala sesuatu di dunia ini adalah berpasangan sebagai bukti kekuasaan Allah SWT adalah terlihat dalam keumuman QS. Ar-Ra'du [13] ayat 3 :

وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا رَوَاجِينَ  
أَنْثِينَ يُغَشِّي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya : “dan Dia-lah Tuhan yang membentangkan bumi dan menjadikan gunung-gunung dan sungai-sungai padanya. dan menjadikan padanya semua buah-buahan berpasangan-pasangan, Allah menutupkan malam kepada siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan”.<sup>258</sup>

Penilaian kinerja karyawan tidak semata-mata hanya untuk kepentingan kompensasi secara finansial saja, lebih jauh karyawan akan melihat penilaian secara nonfinansial sebagaimana dalam proses pembelajaran akan menentukan kesuksesan dan kegagalan dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut.<sup>259</sup>

Kesatuan atau keseimbangan adalah nilai yang diperlukan di dalam penilaian prestasi kerja. Kerja yang dilakukan oleh pegawai tidak boleh hanya berpandangan kepada satu aspek saja dalam pekerjaannya, tetapi harus menunjukkan satu-kesatuan dan keseimbangan dalam seluruh aspek. Indikatornya adalah : (1) Pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi. (2) Pekerjaan tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan materi tetapi juga tujuan rohaniyah. (3) Bekerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi tetapi juga untuk kepentingan orang

---

<sup>257</sup>Ismail Raji al-Faruqi, *Tauhid*, (Bandung : Pustaka, 2012), h. 16-17.

<sup>258</sup>*Ibid.*, h. 368.

<sup>259</sup>C.M. Lau & A. Moser, *Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures : The Role Of Procedural Fairness*, (Los Angeles : Behavioral Research in Accounting, 2008), h. 55-71.

banyak di dalam dan di luar organisasi. (4) Output dari kerja adalah sikap kerja yang terbingkai dengan rasa tawakal.

## 6. Keadilan

Adil bermakna bahwa tidak ada diskriminasi atau perbedaan dalam menghadapi sesuatu hal. Para pekerja dalam bekerja harus mempunyai nilai-nilai keadilan di dalam dirinya dan dipraktikkan dalam kehidupan bekerja. Allah SWT memerintahkan agar manusia bersikap adil agar semua orang mencapai kebaikan bersama.<sup>260</sup> Diantara ayat yang menunjukkan bahwa Allah SWT memerintahkan agar manusia bersikap adil agar semua orang mencapai kebaikan bersama adalah terlihat dalam keumuman QS. Al-Maidah [5] ayat 8 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا ۗ اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>261</sup>

Ayat di atas menganjurkan manusia harus selalu berbuat adil. Karyawan yang adil dan tidak memihak kepada pihak yang salah artinya ia taat kepada Allah SWT. Nilai-nilai keadilan harus menjadi salah satu aspek penting dalam penilaian prestasi kerja. Karyawan yang mengamalkan keadilan dalam bekerja tidak hanya bermanfaat untuk dirinya sendiri sebagai manusia yang takwa tetapi juga akan bermanfaat kepada orang lain. Orang lain tidak akan merasa dirugikan dari pada pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Perusahaan tidak boleh menuntut karyawan untuk memberikan segenap upayanya bagi perusahaan, tetapi juga perlu memenuhi kebutuhan karyawan. Relasi perusahaan dengan karyawan perlu dibangun pada kerangka saling

---

<sup>260</sup>Sayyid Qutb, *Keadilan Sosial Dalam Islam*, (Bandung : Pustaka, 2014), h. 25 dan Murtadha Muthahhari, *Keadilan Ilahi : Azas Pandangan Dunia Islam*, (Bandung : Mizan, 2012), h. 53-58. Bandingkan dengan Madjid Khadduri, *Teologi Keadilan (Perspektif Islam)*, (Surabaya : Risalah Gusti, 2013), h. 119-201.

<sup>261</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya...*, h. 159.

membutuhkan. Kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan kedua belah pihak secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen tinggi pada perusahaannya, yang akhirnya menjadikan karyawan terangsang untuk bekerja baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat pada masa sekarang ini.<sup>262</sup>

Faktor terpenting dan yang paling utama dalam memperbaiki seluruh aspek kehidupan manusia yang meliputi politik sosial ekonomi adalah keadilan. Dalam hal ini, keadilan merupakan salah satu dasar penerapan Islam mengingat kebaikan, kebahagiaan hidup, ketertiban, kesetaraan dan kesejahteraan masyarakat tidak akan tercipta tanpa adanya keadilan.<sup>263</sup> Indikatornya adalah : (1) Orang lain tidak akan merasa dirugikan dari pada pekerjaan yang dilakukan pegawai. (2) Pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. (3) Hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. (4) Bekerja secara terorganisir.

## 7. Ikhtiar

Ikhtiar bermakna usaha atau sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang. Manusia tidak boleh hanya mengandalkan takdir Allah SWT. Manusia dibalas oleh Allah SWT seperti apa yang diusahakannya. Abduh menyatakan bahwa manusia itu harus berikhtiar (usaha) didasarkan kepada ayat-ayat Alqur'ān dan nash-nash lainnya, yang menyatakan balasan diakhirat sangat berkaitan erat dengan amal perbuatan yang dilakukan seseorang di dunia. Kepercayaan kepada kekuatan akal membawa Muḥammad Abduh kepada paham bahwasanya manusia mempunyai kebebasan dalam kemauan dan perbuatan (*free will and free act* atau *qadariyah*). Ia menyatakan bahwa manusia mewujudkan perbuatannya dengan kemauan dan usahanya sendiri, dengan tidak melupakan bahwa di atasnya masih ada kekuatan dan kekuasaan yang lebih tinggi.<sup>264</sup> Tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan, seperti pengembangan ide produk baru atau teknologi-

---

<sup>262</sup>M.J. Sommer, *Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effect*, *Journal of Organizational Behavior*, 1995, h. 49-58.

<sup>263</sup>M.S. Yusuf & A. Durrah, *Majhad Alqur'ān al-Karīm fī Iṣlāḥ al-Mujtama' Qaṣāṣ al-'Ilm fī Alqur'ān*, (Beirut, Dār Assalam, 1992), h. 39

<sup>264</sup>Muḥammad al-Bahiy, *Pemikiran Islam Modern*, (Jakarta : Pustaka Panjimas, 2014), h. 78.

teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka.<sup>265</sup>

Ayat-ayat mengenai ikhtiar ini banyak dijumpai di dalam Alqur'an yang menjadi pedoman bagi setiap manusia untuk selalu berusaha dalam kehidupan di dunia ini diantaranya terlihat dalam keumuman QS. Al-Baqarah [2] ayat 110 :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Artinya : “Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha melihat apa-apa yang kamu kerjakan”.<sup>266</sup>

Di dalam organisasi ikhtiar dari pada setiap pekerja adalah merupakan harapan dari organisasi. Dengan adanya ikhtiar yang sungguh-sungguh dalam bekerja maka tujuan organisasi akan lebih mudah untuk tercapai. Indikator untuk diterapkan dalam dunia kerja adalah : (1) Memiliki inisiatif untuk menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien. (2) Memiliki inisiatif untuk memberikan saran kepada atasan, rekan kerja dan/atau bawahan mengenai pekerjaan. (3) Memiliki inisiatif untuk menerapkan sopan santun ketiga bekerja. (4) Memiliki inisiatif untuk menjaga penampilan agar terlihat profesional.

## 8. Kebenaran

Kebenaran adalah tujuan akhir yang harus dicapai oleh para pekerja dalam bekerja di organisasi. Kebenaran akan membawa kejelasan dari pada hal-hal yang dilakukan oleh para pekerja dan bermanfaat kepada banyak orang di organisasi dan di luar organisasi.<sup>267</sup> Allah SWT berfirman bahwa kebenaran harus selalu ditegakkan di dalam kehidupan di dunia ini. Diantara ayat Allah SWT yang menegaskan tentang pentingnya kebenaran di dalam Islam dapat dilihat dalam

---

<sup>265</sup>Fajrianti, Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2012, h. 102-109.

<sup>266</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya...*, h. 30.

<sup>267</sup>Mohamed Norshidah and Nor Shahriza Abdul Karim, “Linking Islamic Work Ethic to Computer Use Ethics, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Malaysia”, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 5 No, 1, 2012, h. 13 – 23.

keumuman QS. Al-Baqarah [2] ayat 119 :

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ الْجَحِيمِ

Artinya : “Sesungguhnya Kami telah mengutusmu (Muhammad) dengan kebenaran; sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, dan kamu tidak akan diminta (pertanggungjawaban) tentang penghuni-penghuni neraka”.<sup>268</sup>

Nilai-nilai kebenaran perlu menjadi aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja. Kebenaran yang utama adalah kebenaran seperti yang diperintahkan Allah SWT. Kebenaran lainnya dalam amalan bekerja adalah melakukan segala perintah organisasi seperti dengan yang sudah dibuat oleh para pengurus organisasi. Jika ada aktivitas-aktivitas yang salah di dalam organisasi maka pekerja harus meluruskan dan mengembalikannya kepada kebenaran. Kebenaran yang ditegakkan pekerja memberikan manfaat tidak hanya kepada organisasi tetapi juga kepada pengguna perkhidmatan organisasi. Pekerja-pekerja yang mengamalkan kebenaran seperti itu menunjukkan ia berprestasi baik dalam bekerja. Indikator untuk diterapkan dalam dunia kerja adalah : (1) bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib. (2) Saling koreksi untuk menghindari kekeliruan. (3) bekerja sesuai tupoksi. (4) Memahami peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja.

## 9. Transparansi

Transparansi adalah berbicara mengenai keterbukaan. Keterbukaan dalam bekerja adalah berterus-terang, tidak menutupi kebaikan hanya karena ingin memperoleh keuntungan diri sendiri.<sup>269</sup> Allah SWT berfirman dalam keumuman QS. Al-Baqarah [2] ayat 146 mengenai pentingnya keterbukaan dari seseorang manusia, berikut ini :

الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ

Artinya : “Orang-orang (Yahudi dan Nasrani) yang telah Kami beri Al kitab (Taurat dan Injil) Mengenal Muhammad seperti mereka Mengenal anak-anaknya sendiri dan Sesungguhnya sebahagian diantara mereka Menyembunyikan kebenaran, Padahal mereka mengetahui”.<sup>270</sup>

<sup>268</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 31.

<sup>269</sup>Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta : Pelajar Pustaka, 2012), h. 181.

<sup>270</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 37.

Para pegawai tidak boleh menyembunyikan sesuatu kebenaran yang ada. Semuanya harus dilakukan secara terbuka termasuk pula jika ada kesalahan, tidak boleh kesalahan itu ditutupi. Kebenaran yang dinyatakan kepada orang lain akan membawa manfaat bagi orang lain. Sebaliknya kesalahan yang disembunyikan akan membawa kerusakan bagi organisasi dan merugikan banyak orang.<sup>271</sup>

Ada tiga indikator transparansi, pertama mengukur tingkat keterbukaan disini meliputi seluruh proses pelayanan publik, termasuk didalamnya adalah persyaratan, biaya dan waktu yang dibutuhkan, serta cara pelayanan. Persyaratan yang harus dipenuhi harus terbuka dan mudah diketahui oleh para pengguna. Penyelenggaraan pelayanan harus berusaha menjelaskan kepada para pengguna mengenai persyaratan yang harus dipenuhi beserta alasan diperlukannya persyaratan itu dalam proses pelayanan. Indikator yang kedua dari transparansi menunjuk kepada seberapa mudah peraturan dan prosedur pelayanan yang dapat dipahami oleh pengguna dan stakeholder yang lain. Maksud dipahami disini bukan hanya dalam arti literal semata tetapi juga makna dibalik semua prosedur dan peraturan itu. Penjelasan mengenai persyaratan, prosedur, biaya dan waktu yang diperlukan sebagaimana adanya merupakan hal yang paling penting bagi para pengguna. Jika rasionalitas dari semua hal itu dapat diketahui dan diterima oleh para pengguna, maka kepatuhan terhadap prosedur dan aturan akan mudah diwujudkan. Indikator ketiga dari transparansi adalah kemudahan untuk memperoleh informasi mengenai berbagai aspek penyelenggaraan pelayanan publik. Semakin mudah pengguna memperoleh informasi mengenai berbagai aspek penyelenggaraa pelayanan publik semakin tinggi transparansi. Misalnya, ketika pengguna dengan mudah memperoleh informasi mengenai biaya dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pelayanan maka pelayanan publik itu dapat dinilai memiliki transparansi yang tinggi.<sup>272</sup>

---

<sup>271</sup>Mardiasmo, *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2012), h. 30 bandingkan dengan D.A. Simanjuntak dan Y. Januarsari, Akuntabilitas dan Pengelolaan Keuangan di Masjid, *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi*, 2014, Vol. 14, h. 7.

<sup>272</sup>Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University, 2013), h. 242.

Oleh karena itu nilai-nilai keterbukaan harus ada di dalam penilaian prestasi kerja pegawai sehingga proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan dapat terwujud. Tujuannya adalah untuk mencapai kebaikan bersama dan sekaligus mengharap keridhaan Allah SWT. Indikator untuk diterapkan dalam dunia kerja adalah : (1) Membuat rencana kerja sebelum melaksanakan pekerjaan. (2) Mengetahui dan memahami urutan pekerjaan dari awal sampai akhir agar hasil kerja sesuai dengan target perusahaan. (3) Memberikan *service excellence* kepada perusahaan ataupun pasien.(4) Melaporkan hasil kerja secara jujur pada pimpinan.

## 10. Kerjasama

Kerjasama di dalam organisasi adalah aspek penting untuk dilakukan. Para pegawai tidak mungkin dapat bekerja sendiri-sendiri untuk mencapai tujuan. Pekerjaan yang dilakukan bersama akan membawa kebaikan bersama.<sup>273</sup> Tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja dan mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain, serta dapat mencapai target laba. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara efektif dan efisien, disinilah dituntut kerja sama tim yang solid. Popularitas tim dewasa dapat ditunjukkan melalui kinerja tim yang lebih unggul daripada kinerja individu apabila tugas menuntut keterampilan ganda.<sup>274</sup> Hal ini terimplementasi lewat keumuman QS. Al-Maidah [5] ayat 2 :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya : “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”.<sup>275</sup>

Kerjasama yang dilakukan oleh satu orang pekerja dengan pekerja lainnya akan membawa kemanfaatan besar. Kelemahan-kelemahan yang ada di dalam diri

---

<sup>273</sup>Risandi Pratiningtyas, Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior : Studi Indigenous pada Karyawan Bersuku Jawa, *Journal of Social and Industrial Psychology JSIP*, 2013, h. 52-59

<sup>274</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : ANDI, 2015), h. 30.

<sup>275</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 156.

seorang pekerja akan ditutupi oleh kekuatan pekerja lainnya. Apabila nilai-nilai ini dapat dipraktikkan oleh para pekerja maka pekerja akan mudah mencapai tujuan organisasi dibandingkan apabila mereka bekerja sendiri-sendiri. Oleh sebab itu nilai-nilai kerja sama harus ada di dalam penilaian prestasi kerja di organisasi.<sup>276</sup> Indikator untuk diterapkan dalam dunia kerja adalah : (1) Bekerjasama dengan rekan kerja satu seksi dalam menyelesaikan pekerjaan utama. (2) Bekerjasama dengan rekan kerja berlainan seksi dalam menyelesaikan pekerjaan utama atas izin pimpinan. (3) Bekerjasama dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan utama. (4) Bekerjasama dengan atasan berlainan seksi dalam membantu menyelesaikan pekerjaan seksi lain atas izin pimpinan.

## 11. Kompetensi

Kompetensi yang dalam bahasa arab adalah *ahliyyah*, yang berarti kelayakan. Dalam istilah *syar'i* ialah kelayakan seseorang individu untuk mewajibkan dan melaksanakan kewajiban, atau dengan bahasa lain kapabilitas individu yang menjadi sandaran tegaknya hak-hak yang wajib dia dapatkan hak atau yang menjadi tanggungjawab wajib atasnya.<sup>277</sup>

Islam mendorong umatnya untuk memiliki pekerjaan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yakni lahiriah dan batiniah. Kompetensi lahiriah diartikan sebagai kekuatan yang dapat diartikan dari jenis pekerjaan. Kompetensi batiniah diartikan sebagai sifat atau karakter yang dapat dipercaya atau jujur dan amanah.<sup>278</sup>

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan usaha adalah kompetensi, tanpa kompetensi dapat dibayangkan banyaknya problem yang dihadapi dalam organisasi. Apalagi jika usaha yang ditangani itu merupakan usaha yang memiliki kapital besar dengan lapangan operasi yang luas.<sup>279</sup> Oleh karena itu, Allah telah meletakkan garis-garis besar sains dan ilmu pengetahuan dalam Alqur'an,

---

<sup>276</sup>Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*, (Bandung : CV Mandar Maju. 2012), h. 112.

<sup>277</sup>Shalah ash-Shawi & Abdullah al-Mushlih, *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*, (Jakarta : Darul Haq, 2014), h. 37-38.

<sup>278</sup>Eni Trisnawati & Muhammad Hasanudin, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2016), h. 220.

<sup>279</sup>Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2013), h. 192.

manusia hanya tinggal menggali, mengembangkan konsep dan teori yang sudah ada, antara lain sebagaimana terdapat dalam QS. Ar-Rahman [55] ayat 33 :

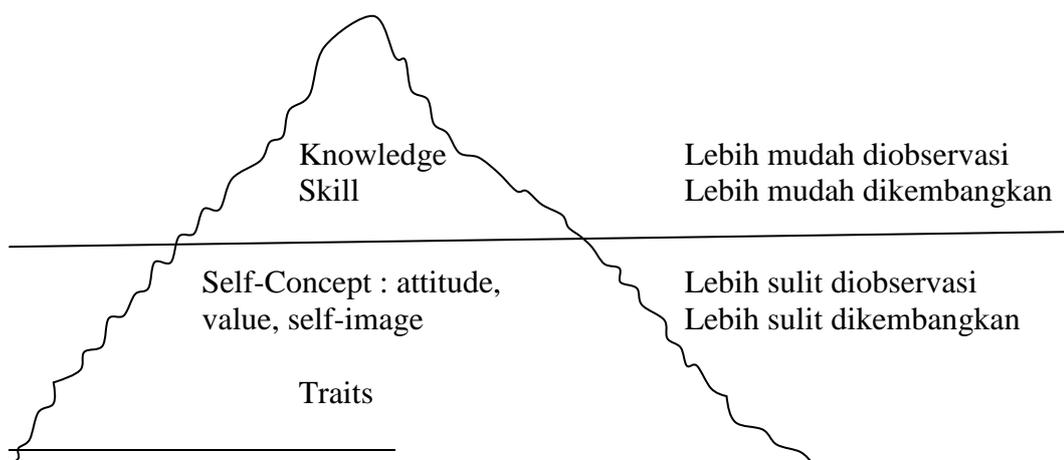
يَمْعَشِرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَفْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ

Artinya : “Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan”.<sup>280</sup>

Didahulukannya penyebutan jin di sini atas manusia, karena jin memiliki kemampuan lebih besar dari pada manusia dalam mengarungi angkasa. Bahkan suatu ketika dalam kehidupan duniawi, mereka pernah memiliki pengalaman, waktu dalam bentuk terbatas (QS. Al-Jinn [72] ayat 9). Ketika menantang untuk membuat semacam Alqur’ān, yang didahulukan penyebutannya adalah manusia (QS. Al-Isra’ [17] ayat 88). Itu karena dalam bahasa Alqur’ān manusia memiliki kemampuan lebih tinggi dari pada kemampuan jin, apalagi secara tegas menolaknya adalah manusia.<sup>281</sup>

M. L. Spencer and Spencer mengukur kompetensi berdasarkan dari lima jenis konsep yang disebut Model “Iceberg”, yaitu ; (1) motif (*motives*), (2) watak (*traits*), (3) konsep diri (*self-concept*), dan (4) pengetahuan (*knowledge*) serta (5) keterampilan (*skill*)<sup>282</sup> seperti yang tampak pada gambar-1 berikut ini :

Gambar-1 Model Iceberg



<sup>280</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h. 887.

<sup>281</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsīr Al-Misbah : Pesan...*, h. 518-519.

<sup>282</sup>M. L. Spencer and Spencer, *Competence at Work Models for Superior Performance*, (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993), h. 11.

## Motives

Sumber : SF. Prihadi, 2014 : 123

Implikasi model *Iceberg* pada manajemen SDM adalah kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat bagaimana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, watak dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.<sup>283</sup>

### 1) Motif (*Motives*)

Ketika manusia melakukan perbuatan, didasari atau tidak sebenarnya ia digerakkan oleh suatu sistem di dalam dirinya yang disebutkan sebagai sistem nafs. Sistem nafs, disamping mampu memahami dan merasa, juga mendorong manusia untuk melakukan sesuatu yang dibutuhkan. Jika penggerak tingkah laku atau motif telah mulai bekerja secara kuat pada seseorang, maka ia mendominasi seseorang dan mendorongnya untuk melakukan suatu perbuatan. Isyarat tentang adanya motif dalam sistem nafs dipaparkan dalam QS Yusuf [12] ayat 53:

وَمَا أُبْرِئُ نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي ۚ إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : “Dan Aku tidak membebaskan diriku (dari kesalahan), Karena Sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku. Sesungguhnya Tuhanku Maha Pengampun lagi Maha penyayang”.<sup>284</sup>

Ayat di atas secara jelas mengisyaratkan adanya sesuatu di dalam sistem nafs yang menggerakkan tingkah laku manusia yang mengajak pada kejahatan. Motif (*motives*) adalah niat, yakni sesuatu yang secara konsisten dapat berpikir dalam melakukan tindakan. Seperti keinginan untuk mengembangkan tujuan yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>285</sup>

---

<sup>283</sup>SF. Prihadi. *Assessment Centre : Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 124.

<sup>284</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 357.

<sup>285</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2014), h. 206.

Dalam konsep Islam disebut sebagai niat. Hal yang pertama dalam bekerja adalah niat (*intention*) bekerja. Niat akan menentukan output dari kerja itu sendiri.<sup>286</sup> Pemahaman atas nilai-nilai Islam terutama terkait dengan konsep kerja akan meningkatkan ketundukan dan kepatuhan pegawai atas perintah dan larangan Allah SWT. Bekerja akan dilakukan dengan niat tidak hanya mencari kelimpahan materi tetapi juga untuk mencari keridhoan Allah. Niat bekerja tidak hanya untuk mengejar kekayaan dunia tetapi juga untuk mencapai kebahagiaan di akhirat kelak.<sup>287</sup> Sesuai dengan jenisnya, maka orang yang memiliki motif yang tinggi ditandai dengan hal-hal berikut :<sup>288</sup>

- a. Mempunyai tanggung jawab. Setiap tindakan yang diambil oleh orang yang mempunyai prestasi tinggi dianggap sebagai tanggung jawab pribadi. Jika gagal, ia tidak akan menyalahkan orang lain atas kegagalan tersebut, tetapi hal itu dinilai sebagai tanggung jawabnya. Individu yang memiliki motif yang tinggi merasa dirinya bertanggung jawab atas tugas yang dikerjakannya.
- b. Mempergunakan umpan balik dalam perbuatannya. Orang yang memiliki motif yang tinggi, memberikan umpan balik dan apabila gagal ia segera mengevaluasi tugas yang telah dilakukannya untuk tidak mengulangnya dengan cara yang sama.
- c. Adanya kecenderungan untuk memilih resiko dalam melakukan tugasnya. Individu dengan motif yang tinggi mempertimbangkan resiko yang akan dihadapinya sebelum memulai suatu pekerjaan. Ia tidak akan memilih tugas yang kemungkinan akan mengalami kegagalan besar.
- d. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru (inovatif) dan kreatif. Seseorang bermotif tinggi, tidak terikat pada suatu yang bersifat statis tetapi cenderung bertindak secara aktif mencari jalan keluar bagi masalah yang dihadapinya. Individu dengan motif yang tinggi cenderung bertindak kreatif dengan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefisien dan seefektif mungkin.

---

<sup>286</sup>Abdul Rahman Shaleh dan Muhib Abdul Wahab, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta : Prenada Media, 2014), h. 137 .

<sup>287</sup>Azis Alimul Hidayat, *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia: Aplikasi Konsep dan Proses Keperawatan*, (Jakarta : Salemba Medika, 2012), h. 47.

<sup>288</sup>D.C. McClelland, *Human Motivation*, (New York : Cambridge University Press, 1987), h. 243.

## 2) Watak (*Traits*)

Watak (*traits*) adalah sifat dasar yang membuat seseorang tidak peduli terhadap perintah Tuhan, seperti tidak mengamalkan perintah-Nya, berbuat dosa, dan berkelakuan buruk. Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.<sup>289</sup> Hal ini terimplementasi dalam keumuman QS. al-An‘am [6] ayat 49 :

وَالَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا يَمَسُّهُمُ الْعَذَابُ بِمَا كَانُوا يَفْسُقُونَ

Artinya : “Dan orang-orang yang mendustakan ayat-ayat Kami akan ditimpa azab karena mereka selalu berbuat fasik”.<sup>290</sup>

Ayat ini menunjukkan bahwa orang mendustakan ayat-ayat Allah SWT, baik ayat *kauniyah* (alam) maupun *qauliyah* (kitab suci) dianggap berbuat kefasikan. Atas perbuatan ini, mereka akan mendapatkan azab dari Allah SWT.

Dorongan utama seorang muslim dalam bekerja adalah bahwa aktivitas kerjanya itu dalam pandangan Islam merupakan bagian dari ibadah karena bekerja merupakan pelaksanaan salah satu kewajiban, selain dorongan ibadah seorang muslim bekerja juga dapat bekerja keras karena adanya keinginan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (*reward*) materil dan nonmateril seperti gaji atau penghasilan secara halal.<sup>291</sup>

Watak (*trait*) yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Kontrol emosi dan inisiatif adalah respon yang konsisten terhadap situasi. Mengontrol emosi dan bertindak untuk memecahkan masalah merupakan kompetensi sifat yang merupakan karakteristik karyawan yang sukses. Cluster ini mencakup kompetensi :

- a. *Directiveness, Assertiveness and Use Of Positional Power* (DIR), mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya.

---

<sup>289</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2012), h. 51.

<sup>290</sup>Departemen Agama RI, *Alqur‘ān dan Terjemahannya...*, h. 194.

<sup>291</sup>Muhammad Abdul Rauf Al Munawir, *Fayd al-Qorīd al-Syar‘i al-jami’ aṣ-Ṣagīr*, (Beirut : Dār al-Kutub al-‘Ilmiyah, 1997), Juz 8, h. 69.

- b. *Teamwork and Cooperation* (TW), berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.
- c. *Team Leadership* (TL), adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.
- d. *Customer Service Orientation* (CSO), merupakan keinginan menolong dan melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.<sup>292</sup>

### 3) Konsep Diri (*Self-Concept*)

Islam memerintahkan agar tiap manusia memiliki konsep diri yang baik, yaitu tidak menyimpang dari ajaran Islam karena konsep diri yang dimiliki individu akan mengarahkannya kepada tujuan individu tersebut.<sup>293</sup> Allah SWT berfirman dalam keumuman QS. Al-Ahzab [33] ayat 36 :

وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ۗ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا مُّبِينًا

Artinya : “Dan tidaklah patut bagi laki-laki yang mukmin dan tidak (pula) bagi perempuan yang mukmin, apabila Allah dan rasul-Nya Telah menetapkan suatu ketetapan, akan ada bagi mereka pilihan (yang lain) tentang urusan mereka. dan barangsiapa mendurhakai Allah dan Rasul-Nya maka sungguhlah dia telah sesat, sesat yang nyata”.<sup>294</sup>

Konsep diri yang dimiliki oleh orang mukmin seperti ayat di atas menunjukkan bahwa dirinya merupakan hamba Allah yang hanya mempunyai kewajiban untuk beribadah kepada-Nya sehingga dia akan mengerjakan atau melakukan aktivitas semata-mata hanya mengharap ridha Allah SWT.

Nilai-nilai Islam terhadap konsep diri merujuk pada sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya

<sup>292</sup>D. Sutoto, *Dimensi Tingkat Kompetensi*, (Jakarta : Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, 2014), h. 72.

<sup>293</sup>D. Ancok, dan S. Nashori, *Psikologi Islam : Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2012), h. 87.

<sup>294</sup>Departemen Agama RI, *Alqur’ān dan Terjemahannya...*, h. 673.

akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Keberhasilan Rasulullah SAW dalam dunia bisnis salah satunya adalah kemampuan diri sendiri untuk menghilangkan sikap mental *blocking* yang merupakan momok terbesar dan hambatan yang selalu muncul dalam diri setiap kali memulai usaha.<sup>295</sup>

Diantara konsep diri (*self-concept*) sebagai sikap mental yang perlu dimiliki oleh umat islam adalah rajin, terampil, telaten, tekun, jujur, bertanggung jawab, sigap, cekatan, aktif, kreatif, disiplin, tepat waktu, teliti, berjiwa besar, dan sebagainya. Sikap-sikap semacam itu sangat penting untuk diterapkan dalam dunia bisnis islami. Salah satu alat untuk mengevaluasi dapat menggunakan alat ukur dari empat sifat nabi SAW, yakni *Ṣiddīq* (jujur dan benar dalam bekerja), *Amānah* (keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan), *Tablīg* (memiliki kemampuan bersosialisasi dengan teman kerja) dan *Faṭānah* (memiliki kemampuan menyelesaikan masalah).<sup>296</sup>

#### 4) Pengetahuan (*Knowledge*).

Agama Islam banyak memberikan penegasan mengenai pengetahuan (*knowledge*) baik secara nyata maupun secara tersamar, seperti dalam keumuman QS. Al-Mujādilah [58] ayat 11:

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

Artinya : “Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”...<sup>297</sup>

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kesadaran dalam bidang kognitif, yakni pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan pengetahuan yang cukup akan sangat beruntung karena akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Sebaliknya jika seorang karyawan belum memiliki pengetahuan yang cukup maka dalam melakukan pekerjaan akan tersendat-sendat yang akan berdampak pada pemborosan sumber daya baik berupa waktu, bahan

---

<sup>295</sup> Johan Arifin, *Etika Bisnis Islami*, (Semarang : Walisongo Press, 2013), h. 90-91.

<sup>296</sup> Ismail Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 132.

<sup>297</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 910.

produksi dan tenaga, waktu dan tenaga sehingga akan menambah pengeluaran biaya dalam pencapaian tujuan perusahaan.<sup>298</sup>

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :

- a. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja
- b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, tehnik yang baru dalam perusahaan.
- c. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
- d. Mengetahui tupoksi dalam sebuah organisasi.<sup>299</sup>

#### 5) Keterampilan (*Skill*)

Kata yang berarti khusus keterampilan tidak ditemukan dalam ayat alqur'an, tapi yang semakna dengan kata keterampilan cukup banyak, seperti kata 'Amalan, Sa'yan, Shan'an dan lain sebagainya.<sup>300</sup> Keterampilan merupakan tindakan raga untuk melakukan suatu kerja. Dari hasil kerja itulah baru dapat diwujudkan suatu karya, baik berupa produk maupun jasa. Keterampilan dibutuhkan oleh siapa saja, termasuk jasa pelayanan kesehatan sebagaimana dalam keumuman QS. Al-Anfal [8] ayat 60 :

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ  
وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ  
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلَمُونَ

Artinya : “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”<sup>301</sup>

---

<sup>298</sup>Agustina Hanafi, Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang, *Konferensi Nasional Riset Manajemen VII*, (10-12 Oktober 2014), h. 4.

<sup>299</sup>Parulina Hutapea dan Thoha Nurianna, *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 243.

<sup>300</sup>Ar-Rāgib al-Aṣfahānī, *Mufradāt Alfāz Alqur'ān*, (Beirut : Dār al-Kātib al-'Arabī, 1972), h. 360.

<sup>301</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 271.

Keterampilan yang dimiliki oleh orang mukmin seperti ayat di atas menunjukkan bahwa setiap muslim dengan berbagai keahlian dan keterampilan merupakan tuntutan yang harus dilakukan dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>302</sup> Indikatornya meliputi :

- a) Keterampilan diri (personal) meliputi penghayatan sebagai makhluk Allah SWT dalam bentuk iman dan taqwa. Keterampilan diri mencakup kepintaran dalam memotivasi prestasi yang berawal dari dalam diri seseorang untuk melakukan bermacam-macam aktifitas dalam mencapai tujuan. Selain dari itu, keterampilan diri (personal) menjadikan seseorang mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan serta punya keberanian dan keahlian untuk menyampaikan kepada orang lain dengan cerdas.<sup>303</sup>
- b) Keterampilan berfikir rasional, yaitu keterampilan berfikir kritis dan logis, dengan aktifitas yang abstrak kepada arah yang ditentukan oleh permasalahan yang harus dipecahkan. Berfikir sistematis, berurutan secara tertib dan runtut yang diawali dengan susunan rencana yang matang, tidak tumpang tindih. Bila ditemukan kendala dapat memecahkan permasalahan tersebut dengan baik, yakni memiliki kemampuan menganalisis suatu permasalahan dengan indikator tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.<sup>304</sup>
- c) Keterampilan sosial yaitu keterampilan berkomunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi yang dapat dipahami oleh pembaca dan pendengar dari strata bawah, menengah, dan akademis, baik secara langsung atau melalui media cetak dan elektronik. Termasuk di dalamnya terampil dalam mengelola konflik, beda pendapat, diskusi, dan lain-lain, terampil mempengaruhi orang lain untuk dapat mendukung idenya bahkan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif,

---

<sup>302</sup>Johan Arifin, *Etika Bisnis Islami ...*, h. 90-91.

<sup>303</sup>Sumardi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), h. 70.

<sup>304</sup>Michael Swiderski, *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*, (California : Cal Poly State University, 2006), h. 32.

kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi dan negosiasi serta memberikan informasi pelayanan.<sup>305</sup>

- d) Keterampilan akademik meliputi berfikir, merancang suatu kegiatan dan melaksanakannya sesuai dengan skenario serta melaporkan hasil kerja secara ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Keahlian akademik juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh, kelemahan kualitas dan masalah-masalah koordinasi. Pegawai yang memiliki keterampilan akademik yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.<sup>306</sup>

## 12. Produktivitas

Produktivitas merupakan keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Produktivitas adalah kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan harapan dalam waktu yang singkat atau tepat.<sup>307</sup>

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja harus mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, atau dengan kata lain mencapai kesempurnaan dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Produktivitas juga dituntut oleh Allah SWT ada di dalam diri manusia, seperti di dalam keumuman QS. Al-Mulk [67] ayat 2 :

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ

Artinya : “Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”.<sup>308</sup>

---

<sup>305</sup>Fred Luthan and Davis Keith, *Human Resource Strategy*, (New York : McGraw-Hill, Inc, 1996), h. 231.

<sup>306</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations. Englewood Cliffs*, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1994), h. 17.

<sup>307</sup>Farisul Adab, Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Organisasi, Retensi Karyawan dan Produktivitas, *Jurnal Ekonomi Syariah. EQUILIBRIUM*, Vol. 3, No. 1, Juni 2015, h. 52.

<sup>308</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya...*, h. 955.

Produktivitas merupakan konsep yang berbeda dengan efektivitas. Perbedaan efektivitas dan produktivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas menunjukkan kemampuan organisasi untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan produktivitas lebih fokus pada hubungan antara output dan input. Peningkatan produktivitas tidak berarti sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi. Ternyata untuk mengimplementasikan hal tersebut pada perusahaan jasa merupakan hal yang sulit. Produktivitas perusahaan jasa didefinisikan sebagai kemampuan organisasi jasa mempergunakan input untuk menawarkan jasa dengan kualitas sesuai harapan dari konsumen. Dimensi kualitas jasa merupakan dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari proses pelayanan. Rumusan produktivitas jasa dapat dituliskan sebagai berikut :<sup>309</sup>

$$\text{Produktivitas jasa} = \frac{\text{Kuantitas dan kualitas output}}{\text{Kuantitas dan kualitas input}}$$

Untuk melengkapi penilaian produktivitas jasa ini seringkali dilakukan juga evaluasi terhadap kualitas jasa. Seperti halnya produktivitas jasa, kualitas jasa juga sangat sulit untuk didefinisikan dan diukur dibandingkan dengan kualitas suatu barang (produk). Satu tantangan terpenting dalam industri jasa adalah menemukan cara untuk menyesuaikan antara permintaan dan penawaran. Oleh karena jasa mempunyai karakteristik unik yang membedakan jasa dengan manufaktur. Kualitas jasa adalah suatu pengukuran terhadap bagaimana jasa tersebut disampaikan kepada konsumen sesuai dengan ekspektasi konsumen.<sup>310</sup>

Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Kualitas jasa dapat dikatakan juga merupakan perbandingan antara ekspektasi dan kinerja. Apabila sesuai maka konsumen puas; jika tidak

---

<sup>309</sup>Christina Whidya Utami, Peningkatan Nilai Perusahaan Melalui Perbaikan Produktivitas Dan Kualitas Pada Sektor Jasa Sebuah Analisis Konseptual, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 1, Maret 2012, h. 56-64.

<sup>310</sup>L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, *Emerging Perspective on Service Marketing*, (Chicago : American Marketing Association, 1983), h. 99- 104.

maka konsumen merasa tidak puas. Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan dapat diukur dan dievaluasi melalui dimensi-dimensi kualitas layanan, yaitu :<sup>311</sup>

(1) Berwujud (*Tangible*), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi komunikasi yang digunakan oleh jasa. Bukti fisik merupakan tampilan yang sesungguhnya yang akan menjadi suatu identitas organisasi serta menjadi pendorong munculnya persepsi pelanggan, serta perusahaan dalam menjalankan operasionalnya harus memperhatikan tampilan dari segi fisik para karyawannya dalam hal yang berbusana santun, beretika dan syar'i. Hal ini sejalan dengan keumuman QS Al-A'raf [7] ayat 26 :

يٰٓبٰتِيۡ اٰدَمَ قَدْ اَنْزَلْنَا عَلٰيْكُمْ لِبَاسًا يُّوَارِيۡ سَوَاتِيۡكُمْ وَرِيۡشًا وَّلِبَاسًا التَّقْوٰى ذٰلِكَ خَيْرٌ ذٰلِكَ مِنْ اٰتِ اللّٰهِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُوۡنَ

Artinya : “Hai anak Adam, sesungguhnya kami telah menurunkan kepadamu pakaian unuk menutup auratmu dan pakaian indah untuk perhiasan. Dan pakaian taqwa itulah yang paling baik. Yang demikian itu adalah sebagian dari tanda-tanda kekuasaan Allah, mudah-mudahan mereka selalu ingat”.<sup>312</sup>

(2) Kehandalan (*Reliability*), merupakan kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Artinya pelayanan yang diberikan handal dan bertanggung jawab, karyawan sopan dan ramah. Bila ini dijalankan dengan baik maka konsumen merasa sangat dihargai. Sebagai seorang muslim, telah ada contoh teladan yang tentunya dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas. Hal ini sejalan dengan keumuman QS Al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسُوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًا

Artinya : ”sesungguhnya telah ada pada (diri) rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang berharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.<sup>313</sup>

---

<sup>311</sup>*Ibid.*, h. 217-218. A. Z. Parasuraman, A. Valerie and L. Berry, Problems and Strategies in Services Marketing, *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2 (Spring, 1985), h. 33-46 dan Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2012), h. 306.

<sup>312</sup>Departemen Agama RI, *Alqur'ān dan Terjemahannya...*, h. 224.

<sup>313</sup>*Ibid*, h. 420.

(3) Daya tanggap (Responsiveness), merupakan kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Islam mengharuskan untuk menepati komitmen seiring dengan promosi yang dilakukan perusahaan. Apabila perusahaan tidak bisa menepati menepati komitmen seiring dengan promosi yang dilakukan perusahaan. Apabila perusahaan tidak bisa menepati resiko yang akan terjadi akan ditinggalkan oleh pelanggan, serta dalam melakukan pekerjaan harus dilandasi dengan sikap profesionalisme. Hal ini sejalan dengan keumuman QS. Alam-Nasyrah [94] ayat 7 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya : ”Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”.<sup>314</sup>

(4) Kepastian (Assurance), merupakan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan atau keyakinan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen dan harus memperhatikan bagaimana etika berkomunikasi dalam melayani konsumen, agar terhindar dari manipulasi serta berbicara bohong pada saat menawarkan produk perusahaan. Hal ini sejalan dengan keumuman QS. Asy- Syu’arā’ [26] ayat 181-182 :

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ. وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ

Artinya : ”Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan. Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus”.<sup>315</sup>

(5) Empati (Emphaty), yaitu syarat untuk peduli dan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan. Perhatian yang diberikan haruslah dilandasi dengan keimanan dalam rangka menjalankan perintah Allah SWT berbuat baik kepada orang lain. Hal ini sejalan dengan keumuman QS. An-Nahl [16] ayat 90 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يَعْظُمُ لَعْنَكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya :”Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan

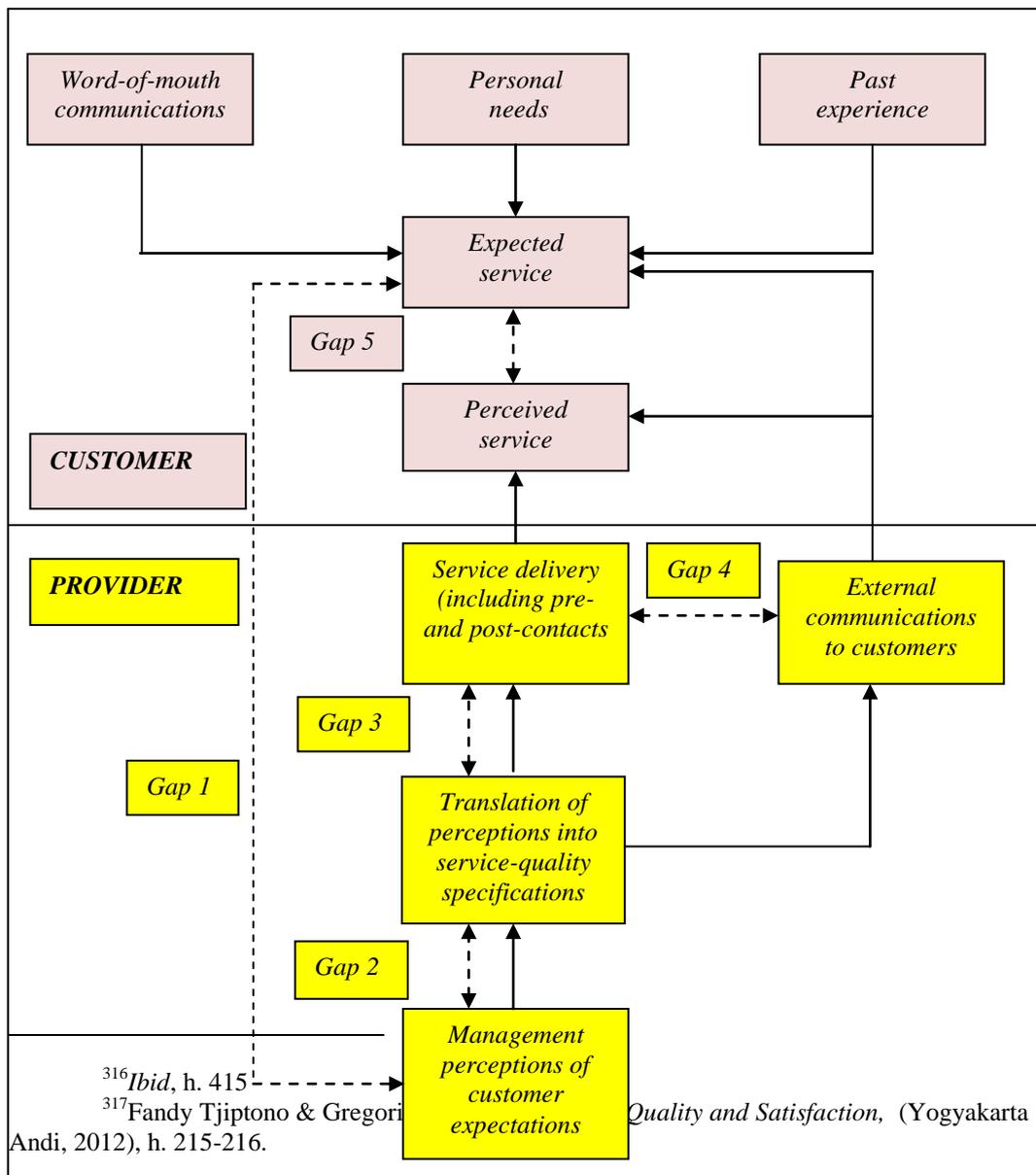
<sup>314</sup>*Ibid*, h. 1073

<sup>315</sup>*Ibid*, h. 586.

keji, kemunggaran dan permusuhan. Dia member pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.<sup>316</sup>

Berdasarkan dimensi-dimensi kualitas layanan seperti yang disebutkan di atas terdapat lima gap kualitas jasa yang berpotensi menjadi sumber masalah kualitas jasa dan model yang digunakan adalah *SERVQUAL* (singkatan dari *Service Quality*) dikembangkan dengan maksud untuk membantu para manajer dalam menganalisis sumber masalah kualitas dan memahami cara-cara untuk memperbaiki produktivitas jasa,<sup>317</sup> seperti terdapat pada gambar-2 berikut ini :

Gambar-2. Model Konseptual *SERVQUAL*  
Model Kesenjangan (*Gap Model*) dari Kualitas Pelayanan



Sumber : Philip Kotler and Kevin Lane Keller, 2012 : 305

Dalam gambar 2 Model *Servqual* tersebut mengidentifikasi ada lima gap atau kesenjangan yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa, yaitu :<sup>318</sup>

- a) Gap 1 (*Knowledge Gap*). Gap antara harapan pasien dan persepsi manajemen. *Gap* ini berarti bahwa pihak manajemen mempersepsikan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa secara tidak akurat. Kemungkinan penyebabnya adalah informasi yang didapatkan dari riset pasar dan analisis permintaan kurang akurat, interpretasi yang kurang akurat atas informasi mengenai ekspektasi pelanggan, tidak adanya analisis permintaan, dan buruknya aliran informasi ke atas dari staf kontak pelanggan ke pihak manajemen.
- b) Gap 2 (*Standards Gap*). *Gap* antara persepsi manajemen terhadap harapan pasien dan spesifikasi kualitas jasa. *Gap* ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas. Penyebabnya antara lain yaitu tidak adanya standar kinerja yang jelas, kesalahan perencanaan yang buruk, dan kurang penetapan tujuan utama yang jelas dalam organisasi.
- c) Gap 3 (*Delivery Gap*). *Gap* antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. *Gap* ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian jasa. Penyebabnya antara lain yaitu spesifikasi kualitas terlalu rumit dan kaku, kurang terlatihnya karyawan, spesifikasi tidak sejalan dengan budaya korporat yang ada, dan manajemen operasi jasa yang buruk.
- d) Gap 4 (*Communications Gap*). *Gap* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. *Gap* ini berarti janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan kepada para pasien. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain yaitu perencanaan komunikasi pemasaran tidak terintegrasi dengan operasi jasa dan kurangnya koordinasi antara aktivitas pemasaran eksternal dan operasi jasa.

---

<sup>318</sup>*Ibid.*

e) Gap 5 (*Service Gap*). *Gap* antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan. *Gap* ini berarti bahwa jasa yang dipersepsikan tidak konsisten dengan jasa yang diharapkan. *Gap* ini bisa menimbulkan sejumlah konsekuensi negatif, seperti kualitas buruk (*negatively confirmed quality*) dan masalah kualitas, dampak negative terhadap citra korporat dan kehilangan pelanggan.

Menurut Kotler dan Keller dengan adanya kesenjangan atau *gap*, manajemen perusahaan harus mengupayakan agar kesenjangan yang terjadi dapat diminimalisir, sehingga pelayanan yang diterima oleh pelanggan (*percieved service*) akan sesuai atau mendekati dengan pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan tersebut (*expected service*). Model GAP ini juga pada dasarnya digunakan pada bidang bisnis dan manajemen karena dianggap mampu memudahkan perusahaan untuk membandingkan kinerja aktual potensialnya. Sehingga, pihak perusahaan dapat mengetahui sektor dan bidang mana yang sebaiknya harus diperbaiki dan ditingkatkan.<sup>319</sup>

## **H. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Paparan kajian terdahulu pada dasarnya adalah untuk mendapatkan gambaran hubungan topik yang akan diteliti dengan penulisan sejenis yang mungkin pernah dilakukan oleh penulis lain sebelumnya agar tidak terjadi pengulangan penelitian dan juga sebagai upaya merekonstruksi dan mengetahui orisinalitas penulisan, di bawah ini penulis sajikan sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan tema yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Riadona Wijayanti dengan judul *Gambaran Rekrutmen dan Seleksi Pegawai di Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Ciprtomangunkusumo*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai yang dilakukan di RSUP Nasional Dr. Ciprtomangunkusumo oleh bagian SDM khususnya tim rekrutmen dan seleksi pegawai sudah berjalan dengan baik. Walaupun masih terdapat prosesnya yang sedikit belum optimal. Sarana dan prasarana yang digunakan untuk kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai sudah cukup terpenuhi. Hanya saja terdapat

---

<sup>319</sup>*Ibid.*, h. 103

kekurangan pada masalah ruangan, karena bagian SDM belum mempunyai ruangan khusus yang cukup luas untuk kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai sehingga sering kali meminjam pada gedung lain di Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Ciptomangunkusumo. Metode yang digunakan adalah metode terbuka, yaitu dengan memasang iklan di koran, internet dan juga datang ke institusi-institusi pendidikan yang terdapat studi terkait dengan tenaga kerja yang dibutuhkan. Sedangkan seleksi dilakukan oleh tim rekrutmen dan seleksi pegawai. Hal yang dilihat ketika menyeleksi surat lamaran adalah akreditasi perguruan tinggi pelamar, IPK, pengalaman kerja dan juga sertifikat-sertifikat yang dimiliki pelamar.<sup>320</sup> Penelitian ini sama dengan penelitian yang akan dilakukan, dimana peneliti ini juga akan menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Adapun perbedaannya bahwa penelitian yang telah dilakukan terletak di RSUP Nasional Dr. Ciptomangunkusumo, sedangkan penelitian yang akan dilakukan terletak pada RSU Haji Medan. Penelitian yang telah dilakukan bertujuan untuk mengetahui gambaran rekrutmen dan seleksi pegawai di Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Ciptomangunkusumo sedangkan penelitian yang akan dilakukan untuk mengetahui implementasi nilai-nilai Islam terhadap sumber daya manusia berbasis Syariah di RSU Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada rekrutmen dan seleksi, tetapi mencakup pada perencanaan SDM, orientasi dan penempatan, pendidikan dan latihan serta penilaian kinerja karyawan di RSU Haji Medan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hassan Mohamed Elarabi & Fuadah Johari dengan judul *The Impact Of Human Resources Management On Healthcare Quality*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif memiliki kekuatan yang berdampak pada kualitas layanan kesehatan dan peningkatan kinerja staf rumah sakit. Oleh karena itu perlunya mengukur kinerja para pengelola sumber daya manusia di rumah sakit sebelum

---

<sup>320</sup>Riadona Wijayanti, Gambaran Rekrutmen dan Seleksi Pegawai di Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Ciptomangunkusumo, *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, FKM UI, 2013, h. 7.

memulai pengembangan kinerja proses serta pengembangan dan pelatihan kerja staf secara terus menerus. Temuan utama dari penelitian ini adalah : (a) Adanya sentralisasi yang ketat di sebagian besar rumah sakit, yang membatasi pengembangan kerja individu dan perawat, (b) Kurangnya pendekatan baru untuk mengembangkan pekerjaan dalam hal kegagalan kinerja (c) Kegagalan untuk melindungi hak pekerja dan individu di rumah sakit selama proses transformasi di sektor kesehatan.<sup>321</sup> Persamaan penelitian yang telah dilakukan dan penelitian yang akan dilakukan ini terletak pada metode penelitian yang digunakan. Metode penelitian yang digunakan adalah sama-sama diskriptif kualitatif dan judul penelitian yang berfokus pada dampak manajemen sumber daya manusia pada kualitas kesehatan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan terfokus pada analisis manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Adapun perbedaan Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia pada kualitas layanan kesehatan dan mencapai kepuasan pasien. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk menganalisis implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada kualitas layanan kesehatan dan peningkatan kinerja staf rumah sakit, tetapi mencakup pada perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pendidikan dan latihan serta penilaian kinerja karyawan di RSUD Haji Medan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Hartiti dengan judul *Program Orientasi dan Karakteristik dengan Kinerja Perawat Pelaksana di RS Islam Roemani PKU Muhammadiyah Semarang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara program orientasi dengan kinerja perawat pelaksana yang ada di RS Roemani PKU Muhammadiyah Semarang, semakin baik pelaksanaan program orientasi yang terdiri dari isi/materi, supervise dan tim pelatih maka

---

<sup>321</sup>Hassan Mohamed Elarabil & Fuadah Johari, The Impact Of Human Resources Management On Healthcare Quality, *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, Vol. 3 No. 1, January 2014, h. 113-121.

semakin baik pula kinerjanya dengan pvalue 0,008 dan r 0,367.<sup>322</sup> Perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada tujuan, metode, obyek dan hasil penelitian. Penelitian yang telah dilakukan terletak pada di RS Roemani PKU Muhammadiyah Semarang, bertujuan untuk mengetahui hubungan program orientasi dengan kinerja perawat pelaksana di RS Roemani PKU Muhammadiyah Semarang, dengan populasi semua perawat pelaksana yang telah mengikuti program orientasi dalam kurun waktu 1 tahun, dan sampel yang memenuhi kriteria sebanyak 53 orang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian observasional, yaitu deskriptif analitik dengan pendekatan crosssectional. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan terletak pada RSU Haji Medan, bertujuan untuk menganalisis implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah dengan metode statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada orientasi dan penempatan, tetapi mencakup pada perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan latihan serta penilaian kinerja terhadapkaryawan di RSU Haji Medan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Imaniati dengan judul *Aplikasi Job Design dalam Menata Ulang Beban Kerja di Unit Admission dan Unit Rekam Medis Rumah Sakit Islam Jemursari*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mengurangi beban kerja petugas rekam medis tanpa mengakibatkan peningkatan pengeluaran rumah sakit maka perlu dilakukan job design dengan metode job enrichment pada unit admission melalui penambahan uraian tugas admission yang bersifat memberi wewenang lebih terhadap pekerjaan tugas admission.<sup>323</sup> Perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada metode, tujuan penelitian dan obyek penelitian. Penelitian yang telah dilakukan terletak di *Rumah Sakit Islam*

---

<sup>322</sup>Tri Hartiti, Program Orientasi dan Karakteristik dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Rs Islam Roemani Pku Muhammadiyah Semarang, *Jurnal Unimus, LPPM UNIMUS* 2012, h. 180-188.

<sup>323</sup>Nurul Imaniati, Aplikasi Job Design dalam Menata Ulang Beban Kerja di Unit Admission dan Unit Rekam Medis Rumah Sakit Islam Jemursari, *Jurnal Kesehatan*, Vol. 10 , No. 1, September 2016, h. 6-12.

*Jemursari* dengan metode penelitian deskriptif observasional dengan menggunakan rancang bangun cross sectional. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa data kepegawaian dan kegiatan pokok Unit Rekam Medis di Rumah Sakit Islam Jemursari sebagai dasar untuk melakukan job design. Rumusan masalahnya adalah untuk mengetahui kegiatan pokok dan aplikasi job design pada petugas admission dan petugas rekam medis Rumah Sakit Islam Jemursari. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan terletak pada RSUD Haji Medan dengan metode statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif dan tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada job design dengan metode job enrichment tetapi mencakup pada *Job analisis, Job description dan Job Specification* terhadap perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pendidikan dan latihan, serta penilaian kinerja karyawan di RSUD Haji Medan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Niswati Utami dengan judul *Peran Pelatihan Spiritual Zikir terhadap Perubahan Persepsi dan Perbaikan Distress Perawat di RSUD Haji Medan (Pendekatan Psikoneuroimunologi)*. Hasil penelitian : Ada perbedaan yang signifikan rerata spiritual value perawat sebelum dan setelah pelatihan zikir. Ada perbedaan yang signifikan rerata karakteristik internal perawat sebelum dan setelah pelatihan zikir. Ada perbedaan yang signifikan rerata stres perawat sebelum dan setelah pelatihan zikir. Analisis jalur : spiritual value berpengaruh signifikan terhadap karakteristik internal, nilai t statistik = 4.810. Karakteristik internal berpengaruh signifikan terhadap stres, nilai t statistik = 2.225. Stres berpengaruh signifikan terhadap respons biologis kortisol, nilai T statistik = 2.318. Temuan : 1) Intervensi modifikasi zikir mempengaruhi perubahan persepsi dan peningkatan spiritual value mengatasi distress. 2) Perubahan persepsi dengan zikir, mendorong syukur pada Allah sehingga membentuk sikap ikhlas mampu meningkatkan spiritual value, mempengaruhi kualitas karakteristik internal menjadi lebih baik dan optimis sehingga mampu

beradaptasi terhadap stres.<sup>324</sup> Penelitian ini sama-sama dilakukan di RSUD Haji Medan. Perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada tujuan, metode dan hasil penelitian. Penelitian yang telah dilakukan bertujuan untuk menggali data kualitatif dan menganalisis untuk menjelaskan perubahan persepsi positif dan perbaikan distress perawat setelah pelatihan spiritual zikir. Metode : studi kuantitatif menggunakan desain quasi eksperimen one group pre post test. Populasi adalah perawat distress berjumlah 36 orang yang bekerja di RSUD Haji Medan. Pengukuran kuesioner dan laboratorium dilakukan 2 kali sebelum dan sesudah pelatihan. Teknik analisis data uji t dependen dan PLS (Partial Least Square). Hasil dan analisis penelitian : uji t dependen menunjukkan ada perbedaan yang signifikan rerata persepsi perawat sebelum dan setelah pelatihan zikir. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada pelatihan tetapi mencakup perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta penilaian kinerja karyawan di RSUD Haji Medan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Evie Sopacua dan Didik Budijanto dengan judul *Opsi-Opsi Kebijakan Untuk Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan; Pembelajaran Dari Penelitian Pola Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Otonomi Daerah Bidang Kesehatan*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa opsi-opsi kebijakan yang diusulkan berdasarkan lesson learned dari pelaksanaan penelitian di Puslitbang Pelayanan dan Teknologi Kesehatan tahun 2002-2004 perlu mendapatkan pertimbangan dalam restrukturisasi dinas kesehatan kabupaten kota. Pertimbangan utama bahwa dengan berbagai perubahan yang terjadi termasuk perubahan organisasi kesehatan maka kompetensi SDM kesehatan dalam keterampilan manajerial perlu ditingkatkan. Upaya peningkatan dilaksanakan melalui pelatihan sesuai

---

<sup>324</sup>Tri Niswati Utami, *Peran Pelatihan Spiritual Zikir terhadap Perubahan Persepsi dan Perbaikan Distress Perawat di RSUD Haji Medan (Pendekatan Psiconeuroimunologi)*, disertai, (Surabaya : Program Pasca Sarjana Ilmu Kesehatan Universitas Airlangga, 2016).

keputusan Menkes RI No.725/Menkes/SK/V/2003 yang dirancang secara efektif dan komprehensif dengan memperhatikan berbagai pemangku kepentingan serta peraturan perundangan yang berlaku.<sup>325</sup> Perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada metode, tujuan, obyek dan hasil penelitian. Penelitian yang telah dilakukan terletak di Provinsi Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat dan Kalimantan Timur dengan metode Puslitbang Pelayanan dan Teknologi Kesehatan pada tahun 2002–2004 melaksanakan penelitian pola peningkatan kompetensi SDM dalam otonomi daerah bidang kesehatan. Penelitian ini dilaksanakan dengan beberapa tahapan yaitu pengkajian keterampilan SDM kesehatan tentang manajerial, kepemimpinan dan kewirausahaan (2002), implementasi hasil kajian melalui pelatihan (2003) dan evaluasi implementasi pelatihan (2004). Lokasi penelitian di Provinsi Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat dan Kalimantan Timur. Secara purposif dipilih dua kabupaten/kota di tiap provinsi penelitian dan sasaran penelitian adalah kepala dan staf dinas kesehatan kabupaten/ kota, direktur dan staf rumah sakit umum kabupaten/kota serta kepala dan staf di dua puskesmas di kabupaten/kota penelitian. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan terletak pada RSUD Haji Medan dengan metode statistik deskriptif, analisis secara kualitatif. Tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada pendidikan dan latihan, tetapi mencakup pada perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta penilaian kinerja karyawan di RSUD Haji Medan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa dengan judul *Hubungan Antara Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang*. Hasil penelitian ini adalah ada hubungan yang signifikan antara pemberian remunerasi terhadap kinerja

---

<sup>325</sup>Evie Sopacua dan Didik Budijanto, Opsi-Opsi Kebijakan Untuk Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan: Pembelajaran Dari Penelitian Pola Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Otonomi Daerah Bidang Kesehatan, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* Vol 10/N0. 04 Desember 2007, h. 173-180.

karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. Variabel dalam penelitian ada dua yaitu variabel X pemberian remunerasi dan variabel Y kinerja. Dari hasil analisis diperoleh koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) atau  $r$ -hitung 0.666. dengan  $N=50$ ,  $r$ -tabel sebesar 0,279 ( $r$ -hit >  $r$ -tabel). Hal ini berarti  $H_0$  diterima  $H_0$  ditolak. Hasil analisis data berdasarkan analisis Product Moment dari Karl Pearson menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan ( $r$  s >  $r$  tabel) = 0,666 > 0,279 dengan taraf signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pemberian remunerasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.<sup>326</sup> Perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada metode dan obyek penelitian. Penelitian yang telah dilakukan terletak di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang dengan metode penelitian kuantitatif korelasional. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan terletak pada RSUD Haji Medan dengan metode statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif dengan tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian yang akan dilakukan bukan hanya pada kinerja karyawan, tetapi mencakup pada perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pendidikan dan latihan di RSUD Haji Medan.

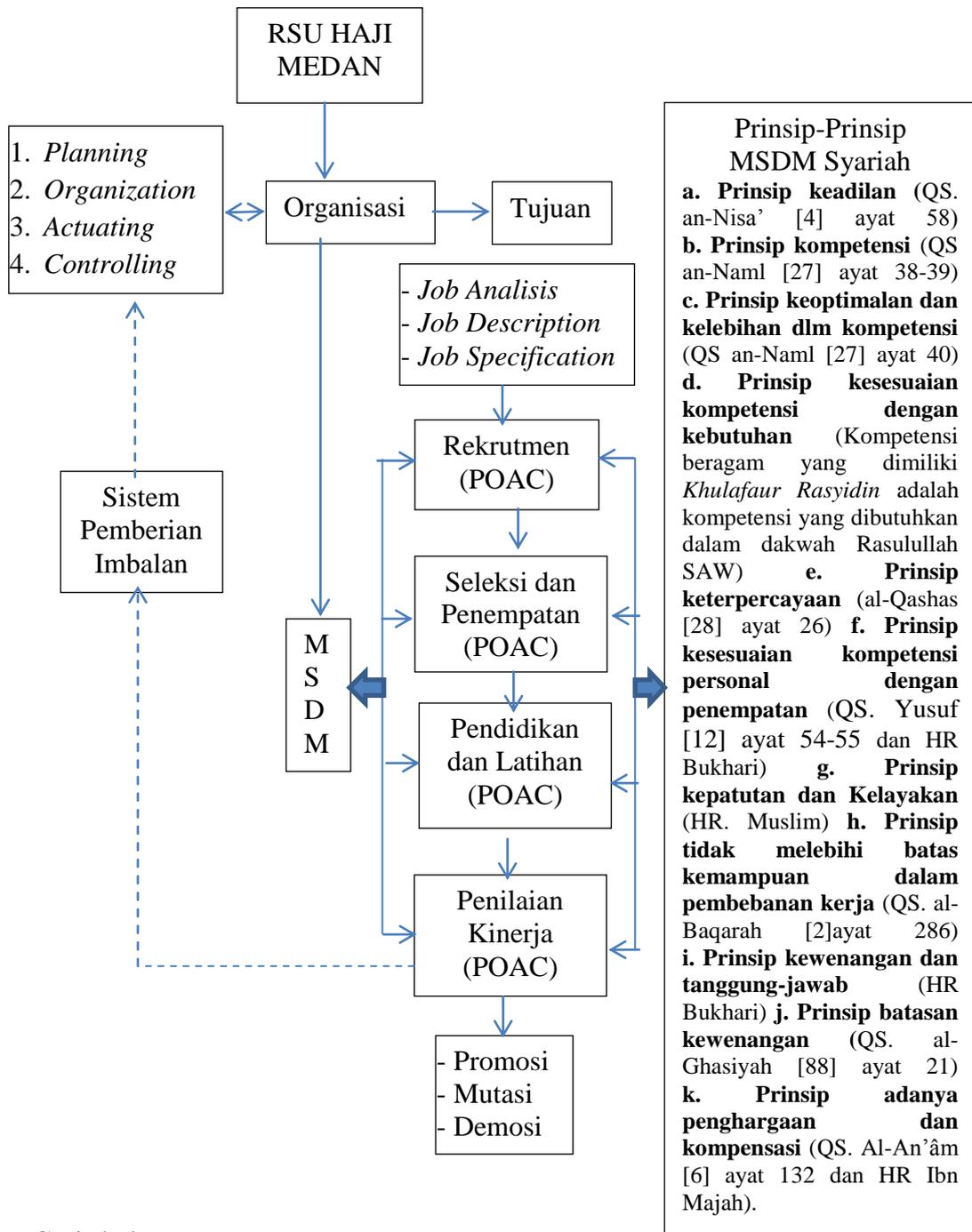
## H. Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah pada saat yang tepat harus dapat mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya. Secara sistematis, ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah dapat disajikan dalam suatu gambaran tentang hubungan variabel dalam suatu penelitian yang diuraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka yang logis. Dalam penelitian ini kerangka pemikiran teoritik yang terangkum melalui gambar -3 berikut ini :

---

<sup>326</sup>Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa, Hubungan Antara Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, *Jurnal Psikologi Islami* Vol. 2 No. 2 Desember 2016), h. 161-171.

Gambar -3 Kerangka Pemikiran



Garis hubungan : —————>  
 Garis Makna : - - - - ->

Sumber : (Hakim, 2014 : 7)

Pada gambar-3 di atas mengupayakan agar sumber daya manusia pada RSUD Haji Medan mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan

organisasi. Manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan SDM, perekrutan, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan serta penilaian terhadap hasil kerja serta pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja.<sup>327</sup>

Manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah sangat menekankan pada prinsip keadilan (QS. an-Nisa' [4] ayat 58), prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39), prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40), prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan (Kompetensi beragam yang dimiliki *Khulafaur Rasyidin* adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW), prinsip keterpercayaan (al-Qashas [28] ayat 26), prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan (QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR Bukhari), prinsip kepatutan dan kelayakan (HR. Muslim), prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2] ayat 286), prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari), prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21), prinsip adanya penghargaan dan kompensasi (QS. Al-An'âm [6] ayat 86 dan HR Ibn Majah).

Manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah pada penelitian ini menggunakan pendekatan Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung yang terdiri dari tiga pembahasan, yaitu : (1) Perilaku dalam suatu organisasi harus memiliki nilai-nilai ketauhidan dan kimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. (2) Struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang dan lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. (3) Sistem Syariah yang

---

<sup>327</sup> Abdul Hakim, *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi ...*, h. 5.

disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang pada akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.<sup>328</sup>

(1) Perilaku dalam suatu organisasi

Sebagai hamba Allah para dokter dan perawat yang bekerja di rumah sakit Islam adalah seorang muslim yang mempunyai tujuan hidup *hasanah fi al-Dunya* dan *hasanah fi al-Akhirah*. Dalam melaksanakan pelayanan kesehatan yang Islami di rumah sakit, para dokter dan perawat muslim haruslah mencerminkan pada pengetahuan, sikap, dan ketrampilan profesional.

Beberapa bentuk layanan kesehatan yang islami dapat berwujud : (a). Niat yang Ikhlas, bahwa segala sesuatu diniatkan hanyalah kepada Allah semata, sehingga dengan keikhlasan yang bersih hanya kepada Allah SWT akan memberikan benteng bagi pekerjaan agar tetap konsisten dalam garis-garis yang ditetapkan agama dan profesi. (b). Pekerjaan yang rapi, senantiasa berorientasi kepada kualitas yang tinggi karena merasakan segala sesuatu berada dalam pengawasan Allah SWT. (c). Penyelesaian hasil yang baik, artinya setelah berbuat maksimal atas segala aktivitas, maka secara sunatullah melahirkan pekerjaan yang baik atau memiliki kualitas yang tinggi. Sehingga ihsan dalam melaksanakan asuhan keperawatan adalah menentukan mutu pelayanan.<sup>329</sup>

(2) Struktur organisasi

Secara umum organisasi manajemen rumah sakit yang Islami mencakup kegiatan sebagai berikut : (a) menerapkan teori manajemen dan kepemimpinan berdasarkan kaidah-kaidah Islam, (b) melakukan fungsi manajemen dengan berpedoman kepada Syariah Islam serta menerapkan akhlakul karimah, (c) pimpinan rumah sakit bertindak sebagai ulama dan umara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pelayanan kesehatan, (d) pimpinan rumah sakit menjadi contoh yang baik (*uswatun hasanah*) dalam berperan sebagai tenaga medis dan

---

<sup>328</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik ...*, h. 5.

<sup>329</sup>Ridwansyah, *Keperawatan Islami*, (Bandung : Gema Insan Press, 2012), 18.

perawat profesional Islam.<sup>330</sup>

### (3) Sistem Syariah

Lingkungan yang Islami di rumah sakit Islam tentu akan terlihat adanya suasana keagamaan (ada mesjid, shalat jama'ah, hiasan-hiasan dinding yang ada kaitannya kesehatan dan Islam), kenyamanan, kebersihan, ketenangan, kesejukan, ketertiban, disiplin, mudah mendapatkan informasi, cepat mendapatkan pelayanan dan keramah-tamahan seluruh karyawan yang bekerja di rumah sakit dengan berusaha untuk memunculkan etika bisnis yang berbasis nilai-nilai keislaman seperti : (a) doktrin *Rahmatan li al-'Alamin*, (b) doktrin *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*, (c) doktrin *Akhlakul Kharimah*, (d) doktrin Kerja sebagai Amanah dan Ibadah, dan (e) doktrin *Fastabiq al-Khairat*.<sup>331</sup>

---

<sup>330</sup>Muhammad Rachmadi dan Muslim, Manajemen Pelayanan Publik Dalam Perspektif Islam (Studi di Rumah Sakit Ibnu Sina Kota Pekanbaru), *JURIS* Volume 14, Nomor 2 (Juli-Desember 2015), h. 158-159.

<sup>331</sup>Ahmad Juanda, *Membangun Etos Ekonomi Kelas Menengah di Muhammadiyah dalam Gerakan Ekonomi Muhammadiyah, Kajian dan Pengalaman Empiris*, (Malang : UMM Press, 2012), h. 99.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini dilakukan analisis data menggunakan statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif. Statistik deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan dan memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Statistik deskriptif ini digunakan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena dalam pelaksanaan penelitian dengan menggunakan ukuran-ukuran statistik, meliputi penyajian data-data yang terkait dengan hasil penilaian kinerja. Sedangkan analisis secara kualitatif digunakan untuk memberi deskripsi berupa kata-kata terhadap hasil penelitian.<sup>332</sup>

Pendekatan kualitatif berusaha untuk memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif sendiri dengan mengajukan lima karakteristik penelitian kualitatif : (1) Mempunyai latar alamiah sebagai sumber langsung. (2) Manusia sebagai alat atau instrumen penelitian. (3) Bersifat deskriptif analitik (4) Lebih mementingkan proses daripada hasil semata. (5) Menganalisa data secara induktif.<sup>333</sup>

Dari kelima karakteristik yang didapatkan di atas, maka peneliti dapat mendeskripsikannya dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Sumber langsung dalam penelitian ini didapatkan dengan terjun ke lapangan untuk mencari, mengumpulkan data dan informasi dari sumber data yang berkaitan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan.
2. Dalam penelitian ini pengambilan data dilakukan langsung oleh peneliti. Hal ini berarti bahwa peneliti alat utama untuk mengumpulkan data. Peneliti mendatangi sumber yang dimaksudkan di atas baik yang berkaitan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dan yang lainnya.

---

<sup>332</sup>Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 29.

<sup>333</sup>Lexy J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013), h. 8-10.

3. Data penelitian dari kualitatif ini dikumpulkan dari hasil pengamatan, wawancara, dan studi dokumen.
4. Selanjutnya penelitian kualitatif ini lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil. Hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses yaitu dengan observasi ke lapangan.
5. Peneliti menganalisis data secara akurat baik data yang didapatkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumen.

Penelitian ini merupakan kualitatif yang bersifat deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai apa adanya.<sup>334</sup> Khusus pada penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan temuan penggunaan penilaian kinerja dengan skala likert pada RSUD Haji Medan apa adanya seperti saat penelitian berlangsung.

Dalam penelitian kualitatif tidak sekedar mendeskripsikan sebuah fenomena, sehingga fenomena itu “tak berangka”, namun yang terpenting adalah menjelaskan makna, mendeskripsikan makna dari fenomena yang muncul, bahkan menjelaskan “metamaknawi” yaitu makna dibalik makna. Setiap fenomena selain memiliki “pertanda” dan deskripsinya, fenomena juga memiliki makna “substansi”, roh atau jiwa yang tersimpan dibalik fenomena itu sendiri.<sup>335</sup> Jadi, umpamanya fenomena cantik, seperti penjelasan di atas, analisisnya adalah apa sebenarnya makna cantik dalam masyarakat tersebut. Apakah cantik itu hidungnya mancung, kulitnya putih, baik budi pekertinya, anak pejabat, badan yang kurus atau gemuk, rambut yang lurus dan panjang, atau yang mana, karena di dalam berbagai masyarakat memiliki makna yang berbeda-beda tentang cantik ini. Pertanyaan kemudian berkembang ke arah menemukan perdebatan dan kritik terhadap makna ontologi, epistemologi dan aksiologi cantik, termasuk pula

---

<sup>334</sup>Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), h. 157.

<sup>335</sup>Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (London : Sage Publications, 1994), h. 84.

wacana perdebatan dan kritik terhadap makna cantik itu sendiri. Inilah yang dimaksud dengan data, analisis, dan dalam pendekatan kualitatif.

Pendekatan deskriptif-kualitatif yang dimaksud dalam hal ini sebagaimana juga yang dijelaskan dalam analisis Miles dan Huberman, tak mampu menjelaskan makna sebagaimana yang dimaksudkan pada kualitatif-verifikatif dan grounded research. Deskriptif-kualitatif hanya mendeskripsikan hubungan-hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya berdasarkan hubungan model, tabel, metric, situs dan sebagainya, tanpa harus menjelaskan makna yang terjadi pada hubungan-hubungan itu atau makna dibalik fenomena data tersebut. Pertanyaannya apakah format deskriptif-kualitatif, tidak memiliki keadaan yang bisa diandalkan sebagai salah satu model strategi penelitian maupun strategi analisis data.

Menurut Jan Jonker et.al penelitian kualitatif adalah penelitian di mana peneliti membuat suatu usaha untuk memahami suatu realitas organisasi tertentu dan fenomena yang terjadi dari perspektif semua pihak yang terlibat.<sup>336</sup> Penelitian kualitatif bertujuan mempertahankan bentuk dan isi perilaku manusia dan menganalisis kualitas-kualitasnya<sup>337</sup> dengan cara mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktik-praktik sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan, lalu membandingkan dan mengevaluasi, selanjutnya menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan yang akan datang sehingga terangkat gambaran mengenai aktualisasi, realisasi sosial dan persepsi sasaran penelitian tentang penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan.

Adapun objek merupakan lokasi atau tempat penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian, yang selanjutnya untuk memperoleh data guna

---

<sup>336</sup>Jan Jonker, et.al. *Metodologi Penelitian Panduan Untuk Master dan Ph.D. Dibidang Manajemen*, (Jakarta : Salemba Empat, 2014), h. 71.

<sup>337</sup>Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2012), h. 150.

penyusunan selanjutnya. Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Haji Medan Provsu yang beralamat di Jalan Rumah Sakit Haji – Medan estate, 20237 Telp. (061) 6619520, (061) 6619521 Fax (061) 6619519.

## **B. Jenis dan Sumber Data**

Untuk memudahkan penggolongan sumber data berdasar kebutuhan, maka akan dibagi sebagai berikut :

### **1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data utama dan kebutuhan mendasar dari penelitian ini. Sumber data diperoleh dari informen<sup>338</sup> saat terjun langsung ke lapangan tempat penelitian. Beberapa informen dalam laporan penelitian dipilih berdasarkan kebutuhan penelitian, serta berkaitan dengan tema penelitian.

Data primer terdiri dari hasil kuisioner kepada Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Bagian Diklit, hasil kuisioner kepada manajer dan karyawan, hasil wawancara dengan Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Bagian Diklit tentang data RSUD Haji Medan Provsu, seperti : kode rumah sakit, tanggal registrasi, jenis rumah sakit, kelas rumah sakit, Direktur rumah sakit, penyelenggara rumah sakit, alamat dan lokasi rumah sakit, luas rumah sakit, jumlah tempat tidur, jumlah tenaga medis, data peralatan di rumah sakit, sejarah rumah sakit, tujuan, visi, misi, struktur organisasi rumah sakit dan standar prosedur operasional. Data tentang pegawai, kunjungan ke pasien, aktivitas atau posisi keuangan RSUD Haji Medan, rekanan RSUD Haji Medan, daftar kamar beserta fasilitas dan harganya serta layanan dan fasilitas RSUD Haji Medan.

Informen penelitian merupakan orang yang memberikan informasi, sumber informasi, dan sumber data atau disebut juga yang diteliti, karena ia bukan saja sebagai sumber data, melainkan juga aktor pelaku yang menentukan berhasil atau tidaknya penelitian berdasar hasil informasi yang diberikan.

Dalam penelitian ini teknik pemilihan informen yang dipakai dalam wawancara adalah menggunakan *Snowball sampling* yakni teknik penentuan

---

<sup>338</sup>Lexy J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, h. 132. Informan adalah orang yang bisa memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

sampel dengan menentukan hanya satu atau dua orang yang berdasarkan penilaiannya bisa dijadikan sebagai key informen. Informen yang penulis tetapkan dalam penelitian ini adalah : (1) Bapak H. Sampurno Siregar SE (Wakil Direktur Administrasi dan Umum) dan (2) Hasby Tanjung, SE, MPd. (Kepala Sub Bagian Kepegawaian).

Karena peneliti menginginkan lebih banyak lagi data yang lebih mendalam, kemudian peneliti meminta petunjuk kepada mereka berdua sebagai key informen untuk menunjukkan orang lain yang kira-kira bisa dijadikan informen lagi. Jadi dalam hal ini, informen yang dipilih atau ditentukan berdasarkan informasi dari informen sebelumnya.<sup>339</sup>

Adapun *key informen* yang akan dimintai data informasi sesuai judul peneliti manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan yaitu pihak RSUD Haji Medan yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Adapun nantinya ada informen lain yang dijadikan sebagai orang yang bisa memberikan data kepada peneliti itu bisa berkembang sesuai dengan kebutuhan seperti karyawan bagian keperawatan, bagian penunjang medis, bagian perencanaan dan rekam medis, bagian umum dan bagian diklit pada RSUD Haji Medan.

Untuk data mengenai sumber daya yang berwujud (*Tangible Resources*), peneliti melakukan wawancara kepada pihak yang mengetahui sarana prasarana serta fasilitas yang ada di rumah sakit. Sedangkan untuk data tentang sumber daya tidak berwujud peneliti melakukan wawancara kepada pihak yang banyak menangani pelayanan rumah sakit dan untuk data *human resource* wawancara diperuntukkan pada manajemen personalia yang mengurus masalah kualitas dan kuantitas ketenagakerjaan. Sementara untuk masalah sumber daya keuangan wawancara ditujukan kepada kepala sub bagian keuangan yang mengurus semua masalah keuangan RSUD Haji Medan.

## 2. Data Sekunder

---

<sup>339</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2012), 85.

Data sekunder adalah data penunjang dari sumber utama untuk melengkapi sumber data primer. Sumber data sekunder diperoleh dari hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, antara lain buku, kitab, majalah, jurnal, penelitian terdahulu, artikel, koran, *browsing* data internet, dan berbagai dokumentasi pribadi maupun resmi dan lain-lain yang berhubungan dengan subjek penelitian tentang MSDM berbasis syariah.

### **C. Tahapan-Tahapan Penelitian**

Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah desainnya di susun secara sirkuler.<sup>340</sup> Oleh karena itu penelitian ini akan di laksanakan melalui tiga tahap, yaitu : (1) tahap persiapan, (2) tahap eksplorasi umum, (3) tahap eksplorasi terfokus.

#### **1. Tahap Persiapan atau Studi Orientasi**

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah menyusun proposal peneliti dan mengumpulkan sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan obyek dan fokus didasarkan atas : a. Disiplin ilmu yang sedang di pelajari yaitu manajemen sumber daya manusia serta hal-hal lain tentang SDM salah satunya adalah penerapan manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan. b. Mengkaji literatur yang relevan. c. Melakukan orientasi dengan studi pendahuluan terhadap subyek RSUD Haji Medan untuk memperoleh informasi tentang penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. d. Diskusi dengan teman sejawat. e. Konsultasi dengan pembimbing untuk mendapatkan saran-saran perbaikan dan persetujuan. f. Mengadakan seminar hasil proposal dan seminar hasil penelitian untuk mendapatkan masukan.

#### **2. Tahap Eksplorasi Umum**

Dalam tahap ini yang dilakukan peneliti adalah : a. Mendapatkan perizinan dengan pihak yang berwenang sebagai dasar studi lapangan. b. Penjajakan umum terhadap obyek yang di tujukan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global guna menentukan obyek lebih lanjut. c. Mengadakan literatur dan

---

<sup>340</sup>S. Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung : Tarsilo,2014), h. 291.

menentukan kembali fokus penelitian. d. Melakukan konsultasi secara kontiniu untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penelitian.

### **3. Tahap Eksplorasi Terfokus**

Tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan dan penulisan hasil penelitian. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah :

- a. Pengumpulan data secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema di lapangan.
- b. Melakukan pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama.
- c. Melakukan pengecekan dan temuan penelitian.
- d. Menulis laporan hasil penelitian untuk diajukan pada tahap pengujian disertasi.

### **4. Kehadiran Peneliti**

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan penenliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti. Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelopor penelitiannya.<sup>341</sup> Bahkan dalam penelitian kualitatif ini, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrumen* ).<sup>342</sup>

Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena-fenomena yang terrjadi di RSUD Haji Medan maka dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap objek penelitian. Untuk memperoleh data yang diinginkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghindarkan kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran peneliti dilapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian. Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Sebelum memasuki lapangan terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan yang ditujukan kepada Direktur RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

---

<sup>341</sup>Lexiy J, Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, h. 162.

<sup>342</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 233.

- 2) Peneliti bertemu dengan wakil Direktur RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara untuk menyerahkan surat izin penelitian, dan menyampaikan maksud dan tujuan penelitian.
- 3) Wakil Direktur RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara secara formal maupun semi formal melalui pertemuan memberitahukan kepada pegawai RSUD Haji Medan tentang adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti, untuk membantu memberikan informasi selengkap-lengkapya apa yang dibutuhkan oleh peneliti yang telah ditindak lanjuti oleh Kepala Bidang Diklit RSUD Haji Medan.
- 4) Mengadakan observasi dilapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya.
- 5) Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antar peneliti dengan subyek penelitian.
- 6) Melaksanakan kunjungan sesuai dengan jadwal yang telah di sepakati. Pada prinsipnya penelitian ini, kehadiran seorang peneliti sangat diperlukan sebagai instrumen utama, yang bertindak langsung sebagai perencana, pemberi tindakan, mengumpulkan data, menganalisis data dan sebagai pelopor hasil penelitian.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar metode yang satu dengan yang lainnya dapat saling melengkapi. Adapun metode-metode tersebut adalah :

##### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala subyek yang diteliti.<sup>343</sup> Observasi disebut pula dengan pengamatan yang meliputi kegiatan

---

<sup>343</sup>Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmu dasar Metode dan Tehnik*, (Bandung : Tarsito, 2012), h.162.

pemusatan terhadap objek dengan menggunakan seluruh indera.<sup>344</sup> Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.<sup>345</sup> Sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.<sup>346</sup>

Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya tidak ikut dalam proses kegiatan yang dilakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Di samping itu, metode observasi digunakan peneliti dalam kaitannya dengan mengumpulkan data tentang gambaran umum RSUD Haji Medan, seperti gedung, masjid, kantor, dan sebagainya. Selain itu informasi-informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini peneliti mendatangi Rumah Sakit guna memperoleh data yang konkrit tentang hal-hal yang menjadi obyek penelitian. Selain itu untuk melihat dan mengamati langsung dari dekat seluruh kegiatan rumah sakit yang terkait dengan fokus penelitian.

## **2. Wawancara (interview)**

Wawancara (Interview) yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada informen.<sup>347</sup> Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada pegawai RSUD Haji Medan. Wawancara dianalisis dengan mengubah bentuk hasil wawancara lisan ke dalam tulisan. Pedoman wawancara atau *guide interview* yaitu daftar pertanyaan untuk memandu wawancara dalam proses pengumpulan data, agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Selanjutnya, jawaban-

---

<sup>344</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktis*, (Jakarta : Bina Aksara, 2013), h. 80.

<sup>345</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2014), h. 136.

<sup>346</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2012), h. 157.

<sup>347</sup>Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta : LP3ES, 2014), h. 192

jawaban informen yang telah terkumpul akan diperiksa dan dianalisis berdasarkan nilai kebenarannya. Untuk menjaga kevalidan dan kelayakan *interview guide* tersebut, peneliti menkonsultasikannya terlebih dahulu dengan dosen pembimbing.

### **3. Studi Dokumentasi**

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data di peroleh dari dekumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku, buletin-buletin, catatan harian, dan sebagainya.<sup>348</sup> Sedangkan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu untuk memperoleh data yang terkait dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah dan data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku profil RSUD Haji Medan 2013-2016, Laporan Tahunan RSUD Haji Medan 2013-2017, dan dokumentasi Diklit RSUD Haji Medan, meliputi keadaan dokter, keadaan perawat dan pegawai, sarana dan prasarana pendidikan dan latihan di RSUD Haji Medan dan sebagainya yang mendukung penelitian ini.

### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara yang dibuat sendiri oleh peneliti. Sugiyono menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”.<sup>349</sup> Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert<sup>350</sup> dengan kualifikasi baik sekali, baik, cukup, sedang dan kurang. Cara pengukurannya dengan menghadapkan seorang Kepala Bagian RSUD Haji Medan sebagai key informen untuk menilai

---

<sup>348</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, h. 135.

<sup>349</sup>Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian...*, h. 92.

<sup>350</sup>*Ibid.*, h. 134. “Skala Likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”.

kinerja bawahannya terhadap 12 macam pernyataan penilaian kinerja berbasis syariah kemudian diminta untuk memberikan jawaban yang diberi skor 1 sampai 5, sebagai berikut :

- a. Skor 1 untuk penilaian Kurang
- b. Skor 2 untuk penilaian Sedang
- c. Skor 3 untuk penilaian Cukup
- d. Skor 4 untuk penilaian Baik
- e. Skor 5 untuk penilaian Baik Sekali

Peneliti membandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari jawaban informen. Nilai tersebut masing-masing diambil dari banyaknya jumlah pernyataan. Adapun jumlah pertanyaan masing-masing sebanyak 4 item, sehingga dapat ditetapkan bahwa nilai terendahnya adalah  $(1 \times 4) = 4$  (empat) dan nilai tertinggi  $(5 \times 4) = 20$  (dua puluh). Atas dasar nilai terendah dan tertinggi tersebut, maka kriteria untuk menilai Kinerja pegawai RSUD Haji Medan berdasarkan tabel-1 berikut ini :

Tabel-1 Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Haji Medan

Nilai $4 \leq \text{mean} \leq 7,20$ dirancang untuk kriteria :	Kinerja Kurang
Nilai $7,21 \leq \text{mean} \leq 10,40$ dirancang untuk kriteria :	Kinerja Sedang
Nilai $10,41 \leq \text{mean} \leq 13,60$ dirancang untuk kriteria :	Kinerja Cukup
Nilai $13,61 \leq \text{mean} \leq 16,80$ dirancang untuk kriteria :	Kinerja Baik
Nilai $16,81 \leq \text{mean} \leq 20,00$ dirancang untuk kriteria :	Kinerja Baik Sekali

Untuk mengetahui kinerja pegawai RSUD Haji Medan, peneliti membuat pedoman wawancara penilaian kinerja berbasis syariah yang diberikan kepada masing-masing Kepala Bagian RSUD Haji Medan untuk menilai kinerja bawahannya.

Adapun banyaknya jumlah Kepala Bagian dan bawahannya adalah 610 orang atau total seluruh pegawai RSUD Haji Medan adalah sebanyak 610 orang. Karena jumlah ini terlalu banyak, maka peneliti menetapkan sampel agar dapat mewakili populasi yang diwakili dan ukuran sampel harus dihitung terlebih

dahulu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penarikan sampel dengan menggunakan rumus Taro Yamane atau Slovin :<sup>351</sup>

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d<sup>2</sup> = Nilai presisi

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

Perhitungan :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$
$$n = \frac{610}{610 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{610}{7,1}$$

$$= 85,91$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka diperoleh n = 85,91 dan digenapkan menjadi 86. Sehingga, peneliti menyiapkan sebanyak 86 eksemplar kuesioner penilaian kinerja berbasis syariah di RSUD Haji Medan.

---

<sup>351</sup>Jalaludin Rahmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014), h. 82.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu skala yang berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statement*). Pernyataan sikap adalah suatu pernyataan mengenai objek sikap yang menggunakan distribusi respons sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Dalam skala likert ada dua pernyataan sikap, yaitu pernyataan yang bersifat mendukung (*favourable*) dan pernyataan yang tidak mendukung (*unfavourable*). Pada pedoman wawancara ini semua pernyataan yang berjumlah 48 aitem bersifat *favourable*. Adapun sebaran skala penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel-2 berikut ini:

Tabel-2 : Sebaran Skala Penilaian Kinerja

No	Komponen	Indikator	Nomor Aitem	Jlh
1	Memenuhi janji/kewajiban	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mematuhi peraturan pemakaian seragam yang diberlakukan perusahaan selama bekerja</li> <li>2. Mematuhi peraturan jam kerja yang diberlakukan perusahaan selama bekerja</li> <li>3. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan</li> <li>4. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan intruksi pimpinan</li> </ol>	1-4	4
2	Tanggung jawab Pribadi dan Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersedia bekerja melebihi jam kerja walaupun tidak dimasukkan dalam kategori lembur jika pekerjaan pada hari itu belum selesai atau ketika masih terdapat pasien</li> <li>2. Menjaga kerahasiaan data rahasia perusahaan dari pihak yangn tidak diperbolehkan mengetahuinya</li> <li>3. Menjaga nama baik perusahaan dengan cara berperilaku baik dengan profesional ketika menjalin kerjasama dengan organisasi lain</li> <li>4. Membela perusahaan apabila ada pihak yang berusaha merusak nama baik perusahaan</li> </ol>	5-8	4
3	Ibadah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membaca Alqur'an dengan</li> </ol>	9-12	4

		<ul style="list-style-type: none"> <li>hukum tajwid yang benar</li> <li>2. Menghafal ayat-ayat pendek</li> <li>3. Melaksanakan shalat tepat pada waktunya dengan berjama'ah di masjid</li> <li>4. berdoa sebelum dan setelah selesai bekerja</li> </ul>		
4	Jihad/bersungguh-sungguh	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat.</li> <li>2. Menyelesaikan tugas secara teliti dan memberikan hasil yang akurat</li> <li>3. Tekun dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>4. Kemampuan dalam menganalisis data/informasi</li> </ul>	13-16	4
5	Kesatuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.</li> <li>2. Pekerjaan tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan materi tetapi juga tujuan rohaniah.</li> <li>3. Bekerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi tetapi juga untuk kepentingan orang banyak di dalam dan di luar organisasi</li> <li>4. output dari kerja adalah sikap kerja yang terbingkai dengan rasa tawakal</li> </ul>	17-20	4
6	Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Orang lain tidak akan merasa dirugikan dari pada pekerjaan yang dilakukan pegawai</li> <li>2. Pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki</li> <li>3. Hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan</li> <li>4. Bekerja secara terorganisir</li> </ul>	21-24	4
7	Ikhtiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki inisiatif untuk menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien</li> <li>2. Memiliki inisiatif untuk memberikan saran kepada atasan, rekan kerja dan/atau bawahan mengenai pekerjaan</li> <li>3. Memiliki inisiatif untuk</li> </ul>	25-28	4

		menerapkan sopan santun ketiga bekerja 4. Memiliki inisiatif untuk menjaga penampilan agar terlihat profesional		
8	Kebenaran	1. bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib. 2. Saling koreksi untuk menghindari kekeliruan 3. bekerja sesuai tupoksi 4. Memahami peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja.	29-32	4
9	Transparansi	1. Membuat rencana kerja sebelum melaksanakan pekerjaan 2. Mengetahui dan memahami urutan pekerjaan dari awal sampai akhir agar hasil kerja sesuai dengan target perusahaan 3. Memberikan <i>service excellence</i> kepada perusahaan ataupun pasien 4. Melaporkan hasil kerja secara jujur pada pimpinan	33-36	4
10	Kerjasama	1. Bekerjasama dengan rekan kerja satu seksi dalam menyelesaikan pekerjaan utama 2. Bekerjasama dengan rekan kerja berlainan seksi dalam menyelesaikan pekerjaan utama atas izin pimpinan 3. Bekerjasama dengan atasan dan/atau bawahan satu seksi dalam menyelesaikan pekerjaan utama 4. Bekerjasama dengan atasan dan/atau bawahan berlainan seksi dalam membantu menyelesaikan pekerjaan seksi lain atas izin pimpinan	37-40	4
11	Kompetensi	1. Dimensi Motif (Motivis) (1) Memiliki tanggung jawab atas tugas yang dikerjakannya (2) memberikan umpan balik apabila	41-44	4

		<p>gagal ia segera mengevaluasi tugas yang telah dilakukannya untuk tidak mengulanginya dengan cara yang sama</p> <p>(3) Tidak akan memilih tugas yang kemungkinan akan mengalami kegagalan besar</p> <p>(4) Bertindak kreatif dengan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefisien dan seefektif mungkin</p> <p>2. Dimensi Watak (Traits)</p> <p>(1) Kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya</p> <p>(2) Kemauan untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain</p> <p>(3) Kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain</p> <p>(4) keinginan menolong dan melayani pelanggan atau orang lain</p> <p>3. Dimensi Konsep Diri (<i>Self Concept</i>)</p> <p>(1) <i>Siddīq</i> (jujur dan benar dalam bekerja)</p> <p>(2) <i>Amānah</i> (keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan)</p> <p>(3) <i>Tablīg</i> (Memiliki kemampuan bersosialisasi dengan teman kerja)</p> <p>(4) <i>Fatānah</i> (Memiliki kemampuan menyelesaikan masalah)</p> <p>4. Dimensi Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</p> <p>(1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja</p> <p>(2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, tehnik yang baru dalam perusahaan.</p> <p>(3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.</p> <p>(4) Mengetahui tupoksi dalam sebuah organisasi</p>	<p>45-48</p> <p>49-52</p>	<p>4</p> <p>4</p>
--	--	--	---------------------------	-------------------

		<p>5. Dimensi Keterampilan (skills)</p> <p>(1) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik</p> <p>(2) Kemampuan menganalisis suatu permasalahan</p> <p>(3) kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi dan negosiasi serta memberikan informasi pelayanan</p> <p>(4) Merancang suatu kegiatan dan melaksanakannya sesuai dengan skenario serta melaporkan hasil kerja secara ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>(5) Kemampuan mengelola dalam situasi dimana pengambilan keputusan harus dilakukan</p>	53-56	4
			57-60	4
	Produktivitas Kerja Karyawan	<p>1. <i>Tangibles</i>/ Berwujud</p> <p>2. <i>Reliability</i>/ Kehandalan</p> <p>3. <i>Responsiveness</i>/ Daya Tanggap</p> <p>4. <i>Assurance</i>/Kepastian</p> <p>5. <i>Empathy</i>/ Peduli</p>	61-70	10
			71-75	5
			76-79	4
			80-83	4
			84-87	4

Sumber : Data Penelitian Diolah

Untuk menilai kinerja pegawai RSUD Haji Medan pada komponen produktivitas diperoleh berdasarkan pelayanan-pelayanan yang diberikan kepada pasien, kemudian dikelompokkan berdasarkan lima dimensi *Servqual*. Selanjutnya untuk mengukur digunakan *Servqual score* yaitu responden dengan memberikan penilaian yang didasarkan pada kuesioner pertanyaan yang bersifat tertutup karena disetiap pertanyaan yang diajukan sudah terdapat jawaban, dengan demikian responden lebih mudah dalam memberikan jawaban yang dianggap sesuai.

Data yang telah terkumpul dari hasil penyebaran kuesioner untuk persepsi karyawan terhadap pelayanan yang diharapkan konsumen dan harapan konsumen terhadap pelayanan selanjutnya dilakukan perhitungan frekuensi jawaban kuesioner pelayanan jasa *gap* 1, yang dikumpulkan dari jumlah sampel sebanyak 86 orang karyawan dan 100 orang pasien (pasien yang pernah menjalani rawat inap berusia 18-60 tahun dengan masa perawatan Agustus 2018 yang melakukan rawat inap minimum 2 hari) dengan frekuensi jawaban melalui hasil perhitungan SPSS. Versi 13. Untuk selengkapnya pernyataan tiap dimensi dapat dilihat pada tabel-3 tentang variabel pernyataan kualitas pelayanan berikut ini :

Tabel-3 Variabel Pernyataan Kualitas Pelayanan.

No	Variabel	Variabel Pernyataan Kualitas Pelayanan
<i>TANGIBLES/ BERWUJUD</i>		
1	V1	Penampilan fisik gedung rumah sakit
2	V2	Peralatan medis yang lengkap
3	V3	Memulai pekerjaan dengan ucapkan “basmalah” diakhiri dengan ucapan “hamdalah”
4	V4	Tulisan hadis/ayat alqur'an di dinding
5	V5	Lantunan ayat alquran / lagu Islami
6	V6	Memiliki masjid dan tempat parkir
7	V7	Pengucapan salam ketika masuk ruang perawatan
8	V8	Petugas bagian rohanian melakukan kunjungan ke ruangan
9	V9	Tenaga medis dan karyawan berpenampilan Islami dan untuk wanita mengenakan jilbab
10	V10	Kecukupan jumlah dokter sub spesialis dan perawat
<i>RELIABILITY/ KEHANDALAN</i>		
1	V11	Keteraturan perawat mengontrol pasien dalam hal infus dan jadwal minum obat
2	V12	Ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik
3	V13	Memberikan layanan kesehatan dengan niat yang ikhlas
4	V14	Penyampaian informasi yang cepat dan akurat
5	V15	Kemudahan pasien dalam menggunakan asuransi kesehatan dan informasi tagihan
<i>RESPONSIVENESS/ DAYA TANGGAP</i>		
1	V16	Tenaga medis dan karyawan memberi tanggapan yang baik dan cepat terhadap keluhan pasien
2	V17	Kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat

3	V18	Perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya.
4	V19	Adanya penjelasan dokter tentang penyakit pasien dan tindakan yang akan dilakukan
<i>ASSURANCE/KEPASTIAN</i>		
1	V20	Tenaga medis dan rohaniawan menganjurkan untuk memperbanyak dzikir dan berdo'a
2	V21	Dipastikan ketersediaan buku tuntunan rohani untuk pasien
3	V22	Dipastikan ketersediaan alqur'an dan alat shalat di ruangan
4	V23	Tenaga medis dan karyawan memiliki watak sopan, ramah, jujur dan dapat dipercaya
<i>EMPATHY/ PEDULI</i>		
1	V24	Perawat mudah dihubungi apabila dibutuhkan
2	V25	Kesediaan dokter dan perawat untuk berkomunikasi dengan pasien
3	V26	Tenaga medis dan karyawan memberikan pelayanan yang sama tanpa memandang status
4	V27	Tenaga medis dan karyawan mengerti kebutuhan pasien

Sumber : Data Penelitian Diolah

Pernyataan-pernyataan untuk kualitas pelayanan menggunakan pengukuran dengan skala *likert*. Untuk harapan konsumen terhadap pelayanan dan persepsi karyawan terhadap pelayanan yang diharapkan konsumen, skor yang digunakan adalah : Sangat tidak penting = 1. Kurang penting = 2. Cukup penting = 3. Penting = 4. Sangat penting = 5.

Untuk menghitung total skor tingkat pelaksanaan dan tingkat harapan digunakan rumus :<sup>352</sup>

$$\sum X, \sum Y = (1x a_1) + (2x a_2) + (3x a_3) + (4x a_4) + (5x a_5)$$

$\sum X, \sum Y$  = Nilai skor ( X = pelaksanaan, Y = harapan)

$a_1 \dots a_5$  = Jumlah responden yang memilih skor 1-5

Untuk menghitung tingkat kesesuaian antara pelaksanaan/persepsi (X) dan tingkat kepentingan/harapan (Y) maka digunakan rumus :

---

<sup>352</sup>J. Supranto, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, (Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 2012), h. 241.

$$\text{Tingkat Kesesuaian (TK}_i\text{)} = \frac{X_i \text{ (Persepsi)}}{Y_i \text{ (Harapan)}} \times 100\%$$

Keterangan :

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan/kenyataan layanan yang diberikan

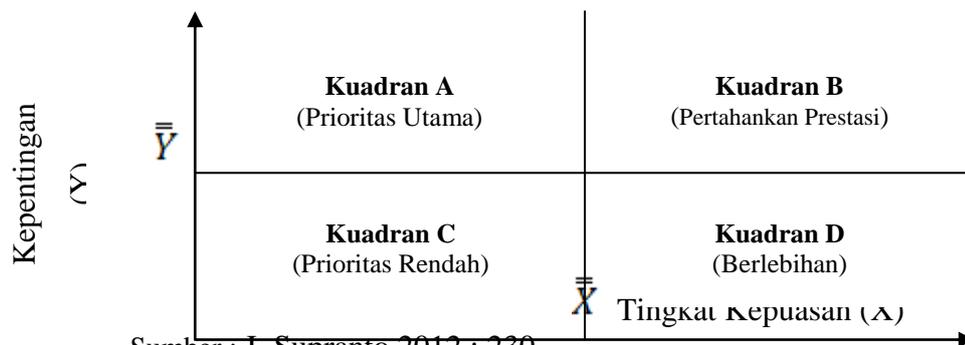
Yi = Skor penilaian kepentingan pelanggan/harapan yang diinginkan.

Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pasien, baik atau tidaknya kualitas pelayanan RSUD Haji Medan. Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja/persepsi, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi dengan skor kepentingan/harapan. Dalam menyederhanakan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi tingkat kesesuaian pasien adalah dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{K} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N y_i}{K}$$

Dimana “K” adalah banyaknya atribut yang dapat mempengaruhi kepuasan pasien. Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius (Kuadran *Importance-Performance Analysis*), seperti pada Gambar-4 berikut ini :

Gambar-4 Kuadran *Importance-Performance Analysis*



Sumber : J. Supranto 2012 : 230

Gambar di atas menjelaskan bahwa :

- 1) Kuadran “A” (prioritas utama), menunjukkan atribut yang dianggap sangat mempengaruhi kepuasan pasien, termasuk unsur-unsur jasa yang sangat

penting bagi pasien, namun rumah sakit belum melaksanakan sesuai keinginan pasien sehingga tidak memuaskan.

- 2) Kuadran “B” (pertahankan prestasi), menunjukkan atribut yang dianggap penting oleh pasien telah dilaksanakan dengan baik dan dapat memuaskan pasien, sehingga pihak manajemen diharapkan mempertahankan kinerjanya.
- 3) Kuadran “C” (prioritas rendah), menunjukkan atribut yang kurang penting pengaruhnya bagi pasien, pelaksanaannya oleh rumah sakit biasa-biasa saja dan dianggap kurang memuaskan serta kurang penting oleh pasien.
- 4) Kuadran “D” (berlebihan), menunjukkan atribut yang dianggap kurang penting, tetapi telah dijalankan dengan baik oleh manajemen, hal ini dapat dianggap berlebihan.<sup>353</sup>

Kuadran *Importance-Performance Analysis* terdiri atas dua komponen yaitu, analisis kuadran dan analisis kesenjangan (*gap*). Dengan analisis kuadran dapat diketahui respon pasien terhadap produk layanan yang diplotkan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja dari produk layanan tersebut. Sedangkan analisis kesenjangan (*gap*) digunakan untuk melihat kesenjangan antara kinerja suatu produk layanan dengan harapan konsumen terhadap produk layanan tersebut.

Langkah selanjutnya menghitung nilai *gap* tiap dimensi. Untuk mengetahui nilai *gap* per dimensi dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$SQ = \bar{y} - \bar{x}$$

Keterangan :

SQ = Nilai *gap*

$\bar{y}$  = Nilai rata-rata per dimensi persepsi karyawan

$\bar{x}$  = Nilai rata-rata per dimensi harapan konsumen

Skor negatif menunjukkan bahwa harapan pelanggan tidak terpenuhi sehingga layanan pada dimensi tertentu dapat diartikan berkualitas rendah. Skor positif menunjukkan bahwa harapan pelanggan terpenuhi sehingga layanan pada

---

<sup>353</sup>J. Supranto, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan...*, h. 241-242.

dimensi tertentu dapat dipersepsikan berkualitas tinggi. Idealnya nilai gap antara harapan dan persepsi adalah nol.

Data skor SERVQUAL (*gap*) yang diperoleh, kemudian ditetapkan dalam matriks harapan-kinerja. Tujuannya untuk mengetahui dimensi SERVQUAL yang menjadi prioritas dalam perbaikan kualitas pelayanan di RSUD Haji Medan.

Model kesenjangan mengidentifikasi lima kunci pertentangan atau kesenjangan yang berkenaan dengan persepsi manajerial tentang kualitas jasa, dan tugas yang berhubungan dengan penyerahan jasa ke pelanggan. Lima kesenjangan pertama (Kesenjangan 1, 2, 3, dan 4) dikenali sebagai fungsi dari cara dimana jasa dikirimkan, sedangkan kesenjangan 5 bersinggungan dengan pelanggan dan seperti halnya dianggap sebagai ukuran tentang kualitas jasa sebenarnya.

Pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kaidah yang terdapat metode servqual, yaitu :

- a) Menghitung nilai *gap* yang terjadi. Nilai *gap* ini berasal dari nilai harapan konsumen dan persepsi konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan. Jika *gap* bernilai positif atau lebih dari satu, maka konsumen puas atas layanan yang diterima, karena apa yang mereka persepsikan atas layanan yang diterima melebihi harapan atas layanan yang akan diterima. Jika *gap* bernilai negatif, maka konsumen tidak puas dan terjadi *gap*, hal itu terjadi karena harapan atas layanan yang akan diterimanya lebih tinggi dari apa yang konsumen persepsikan atas layanan yang diterimanya. Jika *gap* sama dengan nol, maka tidak ada *gap*, karena apa yang konsumen harapkan sama dengan apa yang konsumen persepsikan terhadap layanan yang diberikan.
- b) Mengidentifikasi atribut-atribut yang paling berpengaruh terhadap kepuasan konsumen berada pada dimensi tertentu dan diketahui dari nilai *gap* negatif tertinggi. Maka atribut-atribut yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan konsumen untuk dilakukan *improve*.

## **F. Teknik Uji Keabsahan Data**

Merujuk pada kriteria dan teknik pemeriksaan keabsahan data yang

dijelaskan oleh Moleong,<sup>354</sup> maka setidaknya ada empat kriteria keabsahan yang diperlukan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif. Empat hal tersebut adalah sebagai berikut :

### **1. Keabsahan Konstruk (*Construct validity*)**

Keabsahan yang berkaitan dengan suatu kepastian bahwa yang berukuran benar benar merupakan variabel yang ingin diukur. Keabsahan ini juga dapat dicapai dengan proses pengumpulan data yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan data, yaitu :

#### a. Triangulasi data

Maksudnya adalah peneliti menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.

#### b. Triangulasi Pengamat

Maksudnya adalah adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, dosen pembimbing penelitian bertindak sebagai pengamat (*expert judgement*) yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data atau bahan.

#### c. Triangulasi Teori

Maksudnya penulis menggunakan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan kelengkapan bahan yang dibutuhkan guna menganalisa data telah terpenuhi. Pada penelitian ini, berbagai teori dijelaskan pada bab II.

#### d. Triangulasi metode

Maksudnya peneliti menggunakan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara, studi dokumen dan bahan pustaka. Dalam penelitian ini, ketiga metode tersebut penulis gunakan.

### **2. Keabsahan Internal (*Internal validity*)**

---

<sup>354</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif ...*, h. 324-336.

Keabsahan internal merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh kesimpulan hasil penulisan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Keabsahan ini dapat dicapai melalui proses analisis dan interpretasi yang tepat. Aktivitas dalam melakukan penelitian kualitatif akan selalu berubah dan tentunya akan mempengaruhi hasil dari penulisan tersebut. Walaupun telah dilakukan uji keabsahan internal, tetap ada kemungkinan munculnya kesimpulan lain yang berbeda.

### **3. Keabsahan Eksternal (*Eksternal validity*)**

Keabsahan eksternal mengacu pada seberapa jauh hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kasus lain. Walaupun penelitian kualitatif memiliki sifat tidak ada kesimpulan yang pasti, namun tetap dapat dikatakan memiliki keabsahan eksternal terhadap kasus-kasus lain selama kasus tersebut memiliki konteks yang sama.

### **4. Keajegan (*Reabilitas*)**

Keajegan merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh penulisan berikutnya akan mencapai hasil yang sama apabila ada yang mengulang penelitian yang sama. Dalam penelitian ini, keajegan mengacu pada kemungkinan penulis selanjutnya memperoleh hasil yang sama apabila penelitian dilakukan sekali lagi dengan subjek yang sama.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data dipandang cukup penting untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dari informan. Analisa ini digunakan untuk mendapatkan hasil dari penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan analisis data menggunakan statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif.

Teknik analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui beberapa tahapan mulai dari proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.<sup>355</sup>

### **1. Data Collection ( Pengumpulan Data)**

---

<sup>355</sup>Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis...*, h. 91.

Data dikumpulkan dengan berbagai teknik pengumpulan data (Triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai macam teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dengan menggunakan dokumen. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.<sup>356</sup>

Dari hasil yang telah peneliti lakukan dalam metode pengamatan, yaitu peneliti melihat serta memahami secara langsung kegiatan yang ada di RSUD Haji Medan. Selanjutnya peneliti melakukan metode wawancara secara mendalam dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kepala Bidang dan Kepala Bagian, perawat, dan pegawai. Kemudian peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, yaitu mencari dan mengumpulkan dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang terkait dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan. Setelah data terkumpul dari beberapa metode penelitian yang telah dilakukan, selanjutnya peneliti berusaha mempelajari secara mendalam untuk mencari tahu tentang bagaimana proses penerapan MSDM yang telah dilaksanakan dengan kenyataan yang ada di RSUD Haji Medan.

## **2. Data Reduction (Reduksi Data )**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka data perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data berikutnya jika diperlukan. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih fokus pada data yang telah direduksi.<sup>357</sup>

Reduksi data di dasarkan pada relevansi dan kecukupan informasi untuk menjelaskan manajemen sumber daya manusia yang telah di terapkan di RSUD Haji Medan, selanjutnya di analisis dan dihubungkan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Oleh karena itu, peneliti memilih data

---

<sup>356</sup>*Ibid.*, h. 93.

<sup>357</sup>*Ibid.*, h. 95.

yang relevan dan bermakna yang akan peneliti sajikan. Peneliti melakukan seleksi dan memfokuskan data yang mengarah untuk menjawab pertanyaan penelitian, kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dengan mengedepankan hal-hal yang di anggap penting dari hasil temuan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah di terapkan RSUD Haji Medan. Reduksi data dalam penelitian ini hakikatnya adalah menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dalam dimensi manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan.

### **3. Data Display ( Penyajian Data)**

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Display data dapat dalam bentuk tabel, atau bentuk kumpulan kalimat. Melalui penyajian data dalam bentuk display, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah di pahami. Display data dapat dilalakukan dalam bentuk uraian singkat. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.<sup>358</sup>

Hasil dari reduksi kemudian disajikan dalam bentuk display data. Untuk penyajian data, peneliti menggunakan uraian secara naratif, dengan tujuan agar dapat mengetahui sejauh mana penerapan manajemen sumber daya manusia yang di terapkan di RSUD Haji Medan.

### **4. Verifying ( verifikasi)**

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang di ambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan yang di peroleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah di rumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang berada di lapangan. Kesimpulan yang di peroleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.<sup>359</sup>

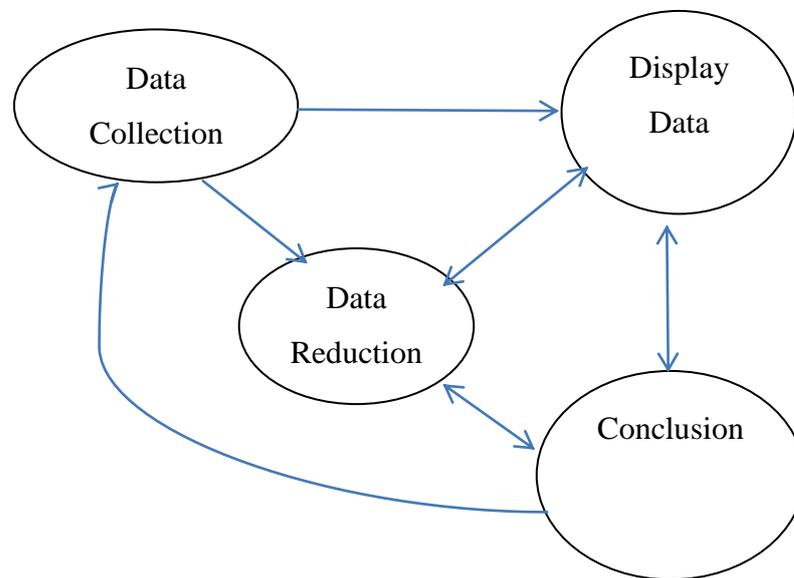
---

<sup>358</sup>*Ibid.*, h. 96.

<sup>359</sup>*Ibid.*, h. 97.

Membuat kesimpulan (verifikasi), dengan melihat kembali pada reduksi data maupun display data, sehingga dengan demikian kesimpulan tidak menyimpang dari data yang dianalisis. Metode penelitian seperti ini, adalah model analisis Miles dan Huberman, karena di pandang terdapat hubungan interaktif antara komponen-komponen utama dalam analisis tersebut. Alur analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan model analisis Miles dan Huberman, pada gambar-5 berikut ini :

Gambar-5 : Model Analisis Miles dan Huberman<sup>360</sup>



Sumber : (Miles dan Huberman, 1994 : 90)

## H. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Istilah keabsahan data merujuk kepada kesesuaian dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya adalah paradigma alamiah (*naturalistic*). Untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

### 1. Teknik Perpanjangan Keikutsertaan

Teknik ini dilandasi pada konsep semakin banyak peneliti ikut serta dalam lapangan penelitian meningkatkan kepercayaan data yang dikumpulkan

---

<sup>360</sup>*Ibid.*, h. 90.

khususnya yang berkaitan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di RSUD Haji Medan.

## 2. Teknik Ketekunan Pengamatan,

Teknik ini merujuk pada teori semakin tekun dalam pengamatan maka akan semakin mendalam informasi yang diperoleh. Teknik ketekunan pengamatan akan digunakan dalam penelitian ini secara seksama, baik dokumen, wawancara maupun pengamatan.

## 3. Teknik Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding data yang ada. Dalam hal ini peneliti melakukan triangulasi dalam penelitian yakni membandingkan data-data dalam suatu dokumen dengan dokumen lainnya yang kemungkinan ada perbedaan peneliti membandingkan hasil wawancara dengan pihak lainya dan melakukan pengamatan berulang-ulang. Teknik ini bertujuan untuk mengurangi kecerobohan yang terdapat dari hasil peneliti sendiri. Keempat, pemeriksaan bersama melalui diskusi. Teknik ini merujuk pada kepercayaan bahwa pendapat orang yang banyak memiliki keabsahan lebih tinggi dari pendapat satu orang.<sup>361</sup>

Dengan teknik penjamin keabsahan data, menunjukkan bahwa data-data yang didapati serta hasil wawancara dan berbagai dokumen lebih terjamin kebenarannya dan dapat dipertanggung jawabkan. Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan cara untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berpengaruh terhadap hasil akhir dari suatu penelitian.

Dalam hal ini, peneliti terjun kelapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan itu memerlukan waktu lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal dilapangan sampai data yang di

---

<sup>361</sup>Lexy J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, h.173.

kumpulkan tercapai.<sup>362</sup> Setelah data berhasil dikumpulkan, baru diuji keabsahannya dengan triangulasi data. Tujuan triangulasi data adalah untuk mengetahui sejauh mana temuan-temuan di lapangan benar-benar representatif untuk dijadikan pedoman analisis dan juga untuk mendapatkan informasi yang luas tentang perspektif penelitian. Teknik yang di gunakan dalam triangulasi data ini menggunakan banyak metode, yaitu membandingkan antara hasil interview dengan hasil observasi, antara ucapan sumber data di depan umum dengan ketika sendirian, antara hasil interview dengan dokumen yang di peroleh.<sup>363</sup>

Dalam teknik ini, peneliti pun mencoba membandingkan hasil interview peneliti terhadap beberapa informen dengan hasil yang peneliti peroleh dari dokumen melalui sumber-sumber dokumentasi yang ada, ataupun data yang disampaikan informen satu dengan informen lain, berkait dengan penerapan manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan. Untuk keperluan triangulasi data ini peneliti juga melakukan check-recheck, cross check, konsultasi dengan pembimbing, diskusi teman sejawat dan juga tenaga ahli dibidangnya. Triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi sumber data dilakukan peneliti dengan cara peneliti berupaya untuk mengecek keabsahan data yang didapat dari salah satu sumber dengan sumber lain, misalnya peneliti menggali data tentang penerapan manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan, peneliti membandingkan hasil wawancara tersebut dengan pegawai lain, jika terdapat perbedaan peneliti terus menggali data dari sumber lain sampai jawaban yang di berikan informan sama atau hampir sama. Sedangkan triangulasi metode merupakan upaya peneliti untuk mengecek keabsahan data melalui pengecekan kembali apakah prosedur dan proses pengumpulan data sesuai dengan metode yang absah.

Disamping itu, pengecekan data dilakukan secara berulang-ulang melalui beberapa metode pengumpulan data misalnya data yang didapat melalui wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian tentang penerapan

---

<sup>362</sup>*Ibid.*, h. 327.

<sup>363</sup>*Ibid.*, h. 178.

manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan, selanjutnya data tersebut dapat dicek dengan metode dokumentasi peneliti mengecek keabsahannya dengan mewawancarai seorang informan tentang penerapan manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat RSU Haji Medan**

Sejak awal Tahun 1960-an sudah mulai terdengar suara dari kalangan Umat Islam di Sumatera Utara, khususnya di Kotamadya Medan, yang mendambakan sebuah rumah sakit yang benar-benar bernafaskan Islam. Hal ini disebabkan karena rumah sakit yang telah ada dirasakan belum mampu membawakan dakwah atau misi Islam secara menyeluruh. Sementara gagasan mendirikan rumah sakit yang bernafaskan Islam terus berkembang. Pada musim haji Tahun 1990 terjadi musibah terowongan Mina yang banyak menimbulkan korban Jemaah Haji Indonesia. Adalah kebetulan sekali gagasan dan pelaksanaan pembangunan rumah sakit ini sejalan pula dengan niat pemerintah untuk membangun Rumah Sakit Haji di empat embarkasi calon jemaah haji Indonesia. Gagasan mendirikan sebuah rumah sakit yang bernafaskan Islam dicetuskan pula oleh Bapak Gubernur Propinsi Sumatera Utara pada kegiatan Safari Ramadhan 1410 H yang lalu.<sup>364</sup>

Oleh sebab itu rencana membangun rumah sakit yang bernafaskan Islam di Sumatera Utara, yang pada waktu itu sedang dalam proses segera mendapat persetujuan dan dukungan nyata dari Pemerintah Pusat yakni berupa penyaluran bantuan Garuda Indonesia, Yayasan Amal Bakti Muslim Pancasila, bahkan bantuan-bantuan dari tiap Pemda Tk. II seluruh Sumatera Utara, Instansi-Instansi Pemerintah dan Swasta. Juga dukungan masyarakat melalui infaq para jemaah haji dan infaq pegawai negeri yang beragama Islam.

Pada tanggal 28 Februari 1991 di Jakarta, Presiden Republik Indonesia menandatangani Prasasti untuk keempat Rumah Sakit Haji, yakni Jakarta, Surabaya, Ujung Pandang dan Medan. Melalui Surat Keputusan Gubernur

---

<sup>364</sup>Penjelasan Atas Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja RSU Haji Medan Provinsi Sumatera Utara, h. 2.

Propinsi Sumatera Utara No. 445.05/7L2.K tanggal 07 Maret 1991 dibentuk Panitia Pembangunan Rumah Sakit Haji Medan dan akhirnya diletakkan batu pertama pembangunan Rumah Sakit Haji Medan oleh Bapak Menteri Agama Republik Indonesia (Bapak H. Munawir Sjadzali) dan Bapak Gubernur Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 11 Maret 1991 dan pada tanggal 04 Juni 1992 Bapak Presiden Soeharto berkenan meresmikan Rumah Sakit Haji Medan. Kemudian pada tanggal 03 Juni 1998 dibentuk Yayasan Rumah Sakit Haji Medan dengan Ketua Umum Gubernur Provinsi Sumatera Utara.

Pada perjalanan operasional Yayasan Rumah Sakit Haji Medan mengalami benturan-benturan dan masalah dalam pengelolaan fisik Rumah Sakit, pelayanan dan manajemen Yayasan Rumah Sakit Haji, hal ini sebagian karena regulasi dari peraturan perundang-undangan sebagai akibat dari perkembangan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, terjadilah permasalahan mendasar dari dalam Rumah sakit itu sendiri, oleh karena permasalahan sudah berlarut-larut sulit untuk diatasi, maka pada Tahun 2011 Plt. Gubernur Sumatera Utara menerbitkan Keputusan No. 188.44/I.023/KWS/2011 tentang Pembentukan Tim Koordinasi Percepatan Penyelesaian Status Yayasan Rumah Sakit Haji Medan.

Dengan secara bertahap Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melakukan penanganan Rumah sakit Haji Medan, maka atas kesepakatan bersama melalui Keputusan Rapat Paripurna Badan Pengurus Yayasan Rumah Sakit Haji Medan yang dituangkan dalam Notulen Rapat Notaris H. Retni Ningsih, SH diterbitkanlah Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 78 Tahun 2011 tanggal 13 Desember 2011 tentang Pengalihan Pengelolaan Yayasan Rumah Sakit Haji Medan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, yang selanjutnya menerbitkan Akte Berita Acara Rapat Koordinasi Badan Pengurus Yayasan Rumah Sakit Haji Medan No. 04 tanggal 07 Pebruari 2012 dan Akte Berita Acara Rapat Paripurna Rumah Sakit Haji Medan Nomor Akte 05 tanggal 07 Pebruari 2012 serta Akte Pembubaran Yayasan Rumah sakit Haji Medan Nomor Akte 06 tanggal 07 Pebruari 2012.

Tindak lanjut dari penetapan Keputusan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara No.02/KP/2012 tanggal 1 Pebruari 2012

tersebut dengan tujuan untuk menghindari kevakuman dalam pelayanan kesehatan dilingkungan Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara menetapkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 25 Tahun 2012 tanggal 28 Juni Tahun 2012 tentang Pembentukan Organisasi, Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Rumah sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

Pada tanggal 29 Desember 2011 secara resmi dilakukan acara pengalihan Pengelolaan Yayasan Rumah Sakit Haji Medan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan peraturan Gubernur Sumatera Utara NO.78 Tahun 2011 tanggal 13 Desember 2011 Yayasan Rumah Sakit Haji Medan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara selanjutnya nama Rumah Sakit Haji Medan diganti menjadi RSU Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.<sup>365</sup>

#### **b. Gambaran Umum RSU Haji Medan**

RSU Haji Medan sebagai rumah sakit kelas B diproyeksikan sebagai rumah sakit rujukan kesehatan yang utama di wilayah Sumatera Utara dan sekitarnya. Pada saat ini potensi pasar yang dilayani khususnya di wilayah Sumatera Utara dan sekitarnya masih cukup besar, mengingat daerah ini merupakan salah satu wilayah terbesar ketiga di Indonesia yang berkembang cepat, baik dar sektor Pertanian, Industri Pengolahan, Perdagangan, Hotel dan Restoran, Bangunan, Pertambangan dan penggalian, serta listrik, Gas dan Air Bersih. Jumlah penduduk Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2016 sebanyak 13.326.307 jiwa dengan kepadatan penduduk 184 jiwa/km.

Pada tanggal 13 Mei 2014, berdasarkan keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor 188.44/365/2014, RS Haji Medan berubah menjadi RS yang telah menerapkan pola pengelolaan keuangannya sendiri atau BLU ( Badan Layanan Umum). Sejak di terapkannya sistem BLU RS Haji Medan lebih fleksibel dalam mengatur keuangan. Sehingga RS Haji Medan lebih leluasa dalam mengelola keuangan seperti pembelian barang dan lain-lain.<sup>366</sup>

---

<sup>365</sup>*Ibid.*

<sup>366</sup>Diah Retno Wilakskesuma Ningtyas, *Profil Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2013*, (Medan : Provinsi Sumatera Utara, 2013), h. 3.

Lokasi RSUD Haji Medan berada di Kabupaten Deli Serdang dan berada di perbatasan kota Medan. Selain RSUD Haji Medan, di Deli Serdang ada 1 (satu) Rumah Sakit lain milik Pemerintah Kabupaten Deli Serdang yaitu RSUD Lubuk Pakam dengan kelas C. Jika dibandingkan dengan RSUD Lubuk Pakam, RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara lebih unggul baik dilihat dari sisi kelas pelayanan, volume pelayanan maupun dari sisi sarana dan prasarana. Namun demikian, RSUD Haji Medan harus meningkatkan mutu pelayanan, kualitas dan kompetensi SDM, pengelolaan keuangan dan manajemen serta sarana dan prasarana termasuk menciptakan kenyamanan lingkungan dengan mewujudkan Rumah Sakit Swasta yang semakin menjamur di (*Go Green*) untuk menghadapi Rumah Sakit Swasta yang semakin menjamur di Sumatera Utara khususnya di wilayah Kabupaten Deli Serdang.<sup>367</sup>

Saat ini, potensi daya beli masyarakat didominasi pada posisi kelas menengah ke bawah, karena mata pencaharian mayoritas adalah industri dan perkebunan. Dengan perkembangan perekonomian di Sumatera utara khususnya di sekitar lingkungan RSUD Haji Medan telah berkembang perumahan-perumahan mewah. Hal ini sangat memungkinkan potensi daya beli masyarakat sehingga meningkatkan permintaan pelayanan kelas menengah ke atas.

### **c. Visi, Misi Falsafah dan Tujuan RSUD Haji Medan**

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara, maka ditetapkan visi dan misi, yaitu :

Visi : Rumah Sakit Unggulan dan Pusat Rujukan dengan Pelayanan Bernuansa Islami, Ramah Lingkungan, Berdaya Saing sesuai Standart Nasional, dan Internasional.

Misi : 1) Pelayanan kesehatan yang islami, profesional dan bermutu dengan tetap peduli terhadap kaum du'afa.

2) Melaksanakan dakwah islamiah dalam setiap kegiatannya.

3) Sebagai sarana menimba ilmu bagi calon cendikiawan muslim.

---

<sup>367</sup>*Ibid.*

- 4) Meningkatkan profesionalisme, kompetensi SDM RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara yang memiliki integritas dan religius.
- 5) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana RSUD Haji Medan sesuai standar Nasional dan Internasional dengan prinsip kenyamanan dan keselamatan.
- 6) Meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara melalui Pola Pengelolaan Keuangan Badan Pelayanan Umum.
- 7) Meningkatkan kemudahan jangkauan pelayanan kesehatan.
- 8) Meningkatkan pelayanan yang berkualitas, transparan, bersih, ramah, aman dan nyaman serta lingkungan yang sehat bernuansa *Go Green*.

Adapun falsafah RSUD Haji Medan adalah sebagai perwujudan dari Iman, Amal Shaleh, dan Ibadah kepada Allah SWT.

Sedangkan tujuan RSUD Haji Medan adalah :

- 1) Melaksanakan pengabdian masyarakat dalam rangka ibadah dan amal shaleh dan iklas, sekaligus sebagai dukungan konkrit untuk mensukseskan sistem kesehatan nasional melalui penyediaan sarana Rumah Sakit yang memenuhi syarat medis teknis, berkualitas dan mengikuti perkembangan IPTEK yang didasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses dan penyembuhan.
- 2) Mendukung tugas pemerintah sebagai penyelenggara ibadah haji dibidang pelayanan kesehatan dalam arti seluas-luasnya.
- 3) Melaksanakan kaidah-kaidah kode etik profesional, sumpah jabatan serta kedisiplinan tugas.<sup>368</sup>

#### **d. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi RSUD haji medan menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik kearah vertikal maupun ke arah horizontal.

---

<sup>368</sup>*Ibid.*, h. 4.

Adapun bagan struktur organisasi RSU Haji Medan dapat dilihat pada Gambar-6 berikut :

#### **e. Uraian Pekerjaan**

Struktur organisasi RSU Haji Medan menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik kearah vertikal maupun ke arah horizontal.

Adapun fungsi dan tanggung jawab struktur organisasi RSU Haji Medan adalah sebagai berikut :<sup>369</sup>

##### 1) Direktur

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan kebijaksanaan pokok pengalaman rumah sakit yang meliputi bidang-Bagian : (1) Penyelenggaraan jasa pelayanan kesehatan kepada pasien (2) Pengelolaan keuangan dan adminstrasi (3) Penyelenggaraan pendidikan
- b. Menetapkan program kerja dan sasaran usaha rumah sakit setiap tahun setelah mendapat persetujuan dari pengurus yayasan atau pemilik.
- c. Mengkoordinasi penyelenggaraan fungsi-fungsi pelayanan medis administrasi dan keuangan serta keperawatan.
- d. Menetapkan dan pengangkatan promosi-promosi dan pemberitahuan kepala-kepala bagian dan seksi serta pegawai golongan tingkat tinggi rumah sakit.

##### 2) Wakil Direktur Bagian Medis

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Memimpin, megkoordinasikan dan mengendalikan penyelenggaraan kegiatan medis dan perawatan kepada pasien
- b. Menetapkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan mengenai penyelenggaraan kegiatan penunjang medis, pelayanan rawat inap dan penunjang umum.

---

<sup>369</sup>Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 61 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Urutan Tugas dan Tata Kerja RSU Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

- c. Menetapkan tarif atau jasa pelayanan kesehatan kepada pasien setelah berkonsultasi dengan wakil direktur administrasi dan keuangan dan mendapat persetujuan dari direktur atau kepala rumah sakit.
- d. Mengambil keputusan mengenai masalah- masalah penting yang mengangkat kelangsungan pelayanan medis keperawatan kepada pasien.

### 3) Kepala Bagian Pelayanan Medis

Tugas pokoknya sebagai berikut :

- a. Melaksanakan kegiatan diagnosa, pengobatan, pencegahan akibat penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan, penyuluhan kesehatan, pendidikan dan latihan serta penelitian dan pengembangan.
- b. Memberikan pelayanan medis secara terpadu kepada pasien diintalasi sesuai dengan disiplin ilmunya masing-masing.

### 4) Kepala Bagian Keperawatan

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan bimbingan pelaksanaan kegiatan perencanaan asuhan dan pelayanan keperawatan, peralatan keperawatan, peningkatan pelaksanaan etika profesi keperawatan.
- b. Melaksanakan penyusunan standar asuhan dan pelayanan keperawatan, peralatan keperawatan serta membina pelaksanaan etika profesi keperawatan dan peningkatan mutu keperawatan.
- c. Melakukan pengawasan, pengendalian dan penilaian pelaksanaan kegiatan asuhan dan pelayanan keperawatan.
- d. Melakukan penempatan tenaga para medis, perawatan asuhan pada Bagian terkait.
- e. Melakukan asuhan ketatausahaan tenaga para medis dan kerumahtanggaan.

### 5) Wakil Direktur Penunjang Medis Dan Pendidikan

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kebutuhan penunjang medis

- b. Menetapkan, menyelenggarakan dan menyediakan fasilitas pelayanan penunjang medis
- c. Menetapkan, menyelenggarakan pendidikan, latihan dan penelitian terhadap para tenaga medis.

6) Kepala Bagian Penunjang Medis

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan penyusunan kebutuhan tenaga para medis, non medis, obat-obatan dan bahan untuk kebutuhan pelayanan penunjang medis.
- b. Melakukan penyediaan fasilitas pelayanan penunjang medis.
- c. Melakukan pengawasan dan pengendalian pasien
- d. Melakukan pemantauan dan pengawasan penggunaan fasilitas serta kegiatan pelayanan medis
- e. Melakaukan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan

7) Kepala Bagian Pendidikan Dan Penelitian

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan medis dan non medis
- b. Memberi bimbingan asuhan, informasi kepada para tenaga medis dan non medis
- c. Memberi bimbingan sekaligus mendampingi mahasiswa serta membantu mahasiswa yang melakukan penelitian.

8) Wakil Direktur Umum Dan Keuangan

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Menggerakkan, mengkoordinasi, dan mengevaluasi, proses pengolahan tugas dari bimbingan umum, penyusunan anggaran dan pembendaharaan, akuntansi perencanaan dan rekaman medik dan medik dan kerohanian.
- b. Melaksanakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan penganggaran
- c. Mengusulkan pengangkatan promosi, dan pemberhentian pegawai lingkungan administrasi dan umum dan keuangan

- d. Menetapkan ketentuan pelaksanaan mengenai penyelenggaraan kegiatan penunjang medis, pelayanan rawat inap dan penunjang umum

9) Kepala Bagian Umum

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijaksanaan yang telah dibuat oleh pimpinan yang berkaitan dengan ketatausahaan kepegawaian serta hal umum lainnya.
- b. Melaksanakan kebijakan organisasi
- c. Melaksanakan kebijakan berbagai prosedur, metode dan sistem perkantoran serta melakukan standar pekerjaan kantor.
- d. Menerima laporan pemasukan dan pendistribusian alat-alat perlengkapan medis.
- e. Menerima laporan bulanan dari sub bagian tatausaha berkaitan dengan persediaan
- f. Membuat laporan perpindahan, pemberhentian, pengunduran diri dan penambahan pegawai atas persetujuan pimpinan

10) Kepala Bagian Penyusunan Anggaran dan Perbendaharaan

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Bertanggungjawab atas penyusunan rencana, mobilisasi dana, pemasaran dan pembelian dari rumah sakit.
- b. Mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan terhadap setiap sub bagian di bagian anggaran dan pembendaharaan
- c. Mengembangkan metode-metode baru dalam melaksanakan pekerjaan untuk menciptakan suatu sistem kerja yang efisien dan efektif
- d. Menyeleksi setiap usulan-usulan pembelian yang datang dari unit-unit atau bagian yang ada di rumah sakit untuk selanjutnya diteruskan ke direktur atau wakil direktur administrasi keuangan.
- e. Membina hubungan baik dengan bagian-bagian dan unit-unit yang ada di rumah sakit
- f. Membina sub bagian di bagian unit-unit perencanaan dan anggaran dalam pelaksanaan tugas sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik.

11) Kepala Bagian Akuntansi

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Memimpin pelaksanaan kegiatan akuntansi yang meliputi pengumpulan data dan pengolahan data-data penyusunan laporan akuntansi sesuai sistem akuntansi yang ditetapkan.
- b. Memeriksa dan menyampaikan laporan-laporan akuntansi yang akan disampaikan kepada pemimpin
- c. Meneliti keabsahan setiap bukti pembukuan dan transaksi
- d. Membukukan setiap faktur masuk yang telah ditetapkan jauh tempo ke buku besar pendapatan utang
- e. Mencatat honor dokter ke buku besar honor dokter

#### 12) Kepala Bagian Perencanaan dan Rekam Medik

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a) Melaksanakan pengawasan kerja terhadap setiap sub bagian rekaman medik dan perencanaan.
- b) Membina hubungan yang harmonis dengan sub-sub yang ada dalam RSUD Haji Medan.
- c) Menciptakan dan mengkoordinasi sistem kerja dari bagian bagian medik dan laporan yang efektif dan efisien.
- d) Bertanggung jawab dalam penyampaian laporan hasil analisa yang ada di bagian rekam medik dan pelaporan.
- e) Bertanggung jawab dalam menyampaikan laporan hasil analisa mengenai kegiatan rumah sakit ke bagian yang berkepentingan.
- f) Menyusun anggaran bagian keuangan untuk disampaikan kepada pimpinan melalui bagian perencanaan dan anggaran.

#### 13) Kepala Bagian Keuangan

Tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a) Bertanggung jawab terhadap kelancaran keuangan rumah sakit haji medan yang menyangkut kewajiban dan tagihan tagihan
- b) Menerima laporan posisi keuangan harian pertanggungjawaban saldo kas dan bank.

- c) Membuat laporan posisi keuangan, tagihan-tagihan maupun hutang-hutang yang jatuh tempo
- d) Memiliki kebenaran tentang daftar gaji, uang lembur, honor dokter dan lainnya yang akan dibayarkan oleh bagian keuangan.
- e) Bertanggungjawab atas perhitungan dan pembayaran pajak rumah sakit, pegawai maupun dokter.
- f) Menyusun anggaran bagian keuangan untuk disampaikan kepada pimpinan melalui bagian perencanaan dan anggaran

## 2. Penerapan MSDM Syariah di RSUD Haji Medan

### a. Perencanaan SDM di RSUD Haji Medan

Perencanaan SDM merupakan kegiatan yang berkaitan dengan peramalan akan kebutuhan SDM atau karyawan di masa yang akan datang. Melalui estimasi jumlah dan kriteria karyawan yang diperlukan oleh seluruh bagian, bagian kepegawaian RSUD Haji Medan dapat menyusun rencana sesuai dengan ruang lingkup pekerjaannya di masing-masing bagian. Perencanaan SDM dilakukan agar bagian-bagian di RSUD Haji Medan dapat memperoleh karyawan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai dan dalam waktu yang diperlukan. Berikut jumlah karyawan RSUD Haji Medan pada tahun 2013 s.d tahun 2017<sup>370</sup> pada tabel-5.

Tabel-5 : Jumlah Karyawan RSUD Haji Medan Tahun 2013 s.d Tahun 2017

No.	Tahun	Jumlah
1	2013	591
2	2014	594
3	2015	593
4	2016	607
5	2017	610

*Sumber* : Data Laporan Tahunan dari bagian Kepegawaian

---

<sup>370</sup>Pada saat ini RSUD Haji Medan memiliki 610 orang pegawai, yang terdiri dari 80 orang dokter spesialis, 20 orang dokter umum, 247 orang paramedis keperawatan dan 76 orang paramedis non keperawatan serta 187 orang pegawai non medis. Data diperoleh dari dokumen bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan berdasarkan Laporan Tahun 2017.

Dari data yang diperoleh, dapat dilihat bahwa terjadi fluktuatif disetiap tahunnya. Hal ini dikarenakan terjadi proses penghentian dan rekrutmen karyawan di RSUD Haji Medan. Informasi ini diungkapkan oleh informen 1 berikut ini :

Informen 1 : *“Jika terjadi penurunan angka, maka telah terjadi penghentian karyawan. Penghentian yang dimaksud merupakan karyawan yang pensiun, baik pensiun secara wajar maupun pensiun dini. Sedangkan jika terjadi kenaikan angka, maka rekrutmen telah dilakukan, sehingga jumlah karyawan bertambah. Namun, kegiatan rekrutmen tidak langsung kami dilakukan apabila ada karyawan yang pensiun. Kami harus bisa melihat dan memprioritaskan bagian per bagian mana yang membutuhkan tambahan karyawan. Jadi rekrutmen akan kami lakukan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.”*<sup>371</sup>

Mengenai perencanaan SDM, informen 1 melanjutkan penjelasannya :

*“Kami merancang program rekrutmen dengan menentukan tujuan dan karakteristik apa yang memenuhi rekrutmen yang ideal. Lalu kami merancang jadwal kegiatan. Selenjutnya kami mengumpulkan sumber untuk mendapatkan pelamar dengan ketentuan setiap calon harus terlebih dahulu mengajukan permohonan kerja.”*<sup>372</sup>

RSUD Haji Medan tidak mencukupi pemenuhan SDMnya terutama dalam hal tenaga dokter dan perawat, sebagaimana lanjutan Informen 1 berikut :

*”Terdapat kekurangan jumlah tenaga medis saat ini terutama untuk dokter spesialis radiologi, patalogi anatomi, rehabilitas medik, kedokteran jiwa, urologi, bedah syaraf, bedah plastik, kedokteran forensik bahkan sampai saat ini kekosongan tenaga sub spesialis, yakni dokter sub spesialis bedah, penyakit dalam, kesehatan anak, obstetri dan ginekologi, bedah mulut, konservasi edodonsi dan orthodonti”*.<sup>373</sup>

Begitu juga dari sisi perawat, Informen 1 menjelaskan bahwa jumlah perawat yang ada saat ini masih belum sesuai dengan standar ketenagaan :

*“Jika merujuk pada pasal 33 Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 56 tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit disebutkan bahwa jumlah kebutuhan tenaga keperawatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32 ayat (1) huruf c sama dengan jumlah tempat tidur pada instalasi rawat inap. Sampai saat ini, terdapat 259 tempat tidur di pelayanan rawat inap dan seharusnya jumlah tenaga perawat sebanyak 259 orang. Namun pada kenyataan yang ada saat ini jumlah perawat hanya sebanyak 247 orang, yang*

---

<sup>371</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>372</sup>*Ibid.*

<sup>373</sup>*Ibid.*

*berarti kami membutuhkan 12 orang tenaga perawat lagi untuk direkrut pada pelayanan rawat inap”*.<sup>374</sup>

## **b. Konsep Rekrutmen Karyawan di RSUD Haji Medan**

Rekrutmen pegawai pada RSUD Haji Medan didahului dengan serangkaian aktivitas seperti melakukan analisis jabatan. Informasi ini diungkapkan oleh informen berikut ini :

Informen 1 : *“Dalam melakukan analisis jabatan, kami mengawali dengan memperhatikan formulir yang berisi tentang kebutuhan karyawan dengan spesifikasi tertentu di masing-masing unit. Hal ini mempermudah dalam melakukan ramalan kebutuhan pegawai. Dengan berpijak pada job description, mempermudah kami dalam menentukan kualifikasi dan persyaratan calon pegawai yang dibutuhkan”*.<sup>375</sup>

Mengenai formasi penerimaan pegawai informen 1 melanjutkan :

*“Untuk dapat menyusun formasi yang tepat, kami menetapkan analisa kebutuhan pegawai dari setiap bagian sehingga kami dapat mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dengan harapan dapat menentukan beban pekerjaan tertentu bagi pegawai, agar jangan sampai ada yang tidak mempunyai pekerjaan setelah diterima. Job Description disusun agar diketahui jumlah jenis jabatan, ruang lingkup, watak pekerjaan maupun kapasitas pegawai yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu”*.<sup>376</sup>

Pihak manajemen menjelaskan bagaimana proses rekrutmen yang harus dijalankan oleh perusahaan. Informasi ini diungkapkan oleh informen 2 (selaku wakil dari perusahaan) menjelaskan bahwa pada saat rekrutmen perusahaan sudah mencantumkan kriteria Islami sebagai syarat pendaftaran. Syarat tersebut berupa pelamar diwajibkan beragama Islam, sebagaimana petikan informasi yang diungkapkan oleh informen 2 :

Informen 2 *“Mengenai informasi rekrutmen dip perusahaan sudah dibatasi dengan kriteria beragama Islam, dan secara naluri orang yang mau melamar disini harus orang yang baik dan cara berpakaian harus sesuai syar’i”*.<sup>377</sup>

Dalam merekrut calon karyawan baru RSUD Haji Medan menggunakan metode tertutup seperti petikan informasi yang diungkapkan oleh informen 3 :

---

<sup>374</sup>*Ibid.*

<sup>375</sup>M. Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016 Jam 11.30 s/d 12.00 WIB).

<sup>376</sup>*Ibid.*

<sup>377</sup>Sampurno Siregar, *Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSUD Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

Informen 3 “*Dalam merekrut calon karyawan baru RSUD Haji Medan kami menggunakan metode tertutup yang dilakukan dengan cara rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu yang masih ada hubungannya dengan lembaga saja*”.<sup>378</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa dalam memenuhi kebutuhan SDM di RSUD Haji Medan harus mengacu pada perencanaan ketenagaan. Informasi ini diungkapkan oleh informen 4 berikut ini :

Informen 4 : “*Kebutuhan sumber daya manusia di RSUD Haji Medan berasal dari pengadaan pemerintah dan pengadaan mandiri berdasarkan kebutuhan organisasi. Personel yang diterima melalui pengadaan pemerintah disesuaikan dengan aturan yang berlaku. RSUD Haji Medan menerima pengadaan SDM dari pengadaan pemerintah berdasarkan surat perintah Gubernur Sumatera Utara. Personel yang diterima melalui pengadaan mandiri melalui proses seleksi rekrutmen berdasarkan kebutuhan organisasi rumah sakit. Semua staf yang bertugas harus mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kewenangannya. Rumah sakit tidak menerima tenaga pendamping dokter atau profesi tenaga kesehatan diluar personil RSUD Haji Medan untuk memberikan pelayanan kepada pasien. Bila dibutuhkan Rumah Sakit berdasarkan pertimbangan kualifikasi tertentu, penugasan kembali staf dapat dilaksanakan 3 tahun sekali*”.<sup>379</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki watak *Ṣiddīq* dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 5-9 berikut ini :

Informen 5 : “*Ṣiddīq itu artinya jujur. Pastinya kami sangat menginginkan kandidat menjadi karyawan yang jujur. Oleh karena itulah kami memperhatikan mulai dari cara berbicaranya, berpakaian, gerakan badannya sampai pada sikapnya. Karena kandidat yang tidak jujur dan kurang terbuka akan menghambat jalannya proses perekrutan karena informasi yang didapatkan tidak meyakinkan*”.<sup>380</sup>

Informen 6 : “*Ṣiddīq berarti jujur dan terbuka, sehingga kami harus memperhatikan sekali bagaimana kejujuran dan keterbukaan calon karyawan*

---

<sup>378</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>379</sup>M. Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

<sup>380</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 25 April 2016).

baru dalam menyampaikan jawaban atas semua pertanyaan yang kami lontarkan kepada mereka”.<sup>381</sup>

Informen 7 : “*Şiddīq* adalah dapat dipercaya. Untuk mempercayai kandidat ketika mewawancarai kami pererhatikan dari cara berbicara dan sikapnya. Bila tidak ada kejujuran dan keterbukaan maka proses perekturan akan terhambat sehingga kami membuat referensi pelamar dari surat lamaran kerja, agar kami lebih mudah mencari informasi tentang kejujuran mereka lalu kami hubungi untuk mengetahui bagaimana kebenarannya apa sudah sesuai dengan yang dinyatakan kandidat”.<sup>382</sup>

Informen 8 : “Untuk mengetahui kejujurannya bisa kami dapati dari referensi yang diajukan oleh si pelamar dalam surat lamaran kerja.”<sup>383</sup>

Informen 9 : “Untuk mendapatkan informasi tambahan tentang pelamar. Surat referensi dan surat rekomendasi yang kami peroleh bisa berwatak subyektif sehingga tidak memberikan gambaran yang sebenarnya. Dengan demikian, kami harus mendapatkan informasi tambahan tentang pelamar. Cara yang sedang trend saat ini adalah dengan melakukan Googling dengan mesin pencari terbesar di Internet yaitu Google. Dengan menuliskan nama pelamar pada kotak search maka dapat diperoleh informasi tambahan tentang pelamar”.<sup>384</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki watak *amānah*. Kata *amānah* memiliki arti dapat dipercaya. *Amānah* bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. *Amānah* tidak hanya menjadi watak dasar tiap individu yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, akan tetapi *amānah* juga diterapkan pada lingkungan kerja, seperti implemementasi nilai-nilai *amānah* yang di terapkan oleh para karyawan yang didapat berdasarkan hasil wawancara dengan Informen 10-20 berikut ini :

Informen 10 : “*Amānah* itu artinya adalah tanggung jawab dan dapat mengimpelementasikan nilai-nilai amanah pada karyawan yaitu harus disiplin, jujur dan juga bertanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan”.<sup>385</sup>

---

<sup>381</sup>Muhammad Irsyad Hanafi Siregar, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>382</sup>M. Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

<sup>383</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>384</sup>M. Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

<sup>385</sup>M. Husni Fuad Lubis, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

Informen 11 : “*Amānah ialah tanggung jawab dan mengimplementasikan nilai-nilai amanah oleh karyawan adalah keinginan karyawan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan*”.<sup>386</sup>

Informen 12 : “*Amānah yang diimplementasikan harus sesuai dengan yang diterapkan oleh Rasulullah SAW dan ee... saat karyawan yang amanah dia harus mampu memakmurkan masjid baik dari sisi fisiknya maupun fungsinya*”.<sup>387</sup>

Informen 13 : “*Amānah itu sama artinya dengan kepercayaan dan sungguh-sungguh dalam bekerja*”.<sup>388</sup>

Informen 14 : “*Amānah itu adalah apabila seorang karyawan dapat melakukan analisa terhadap tugas dan mengolah dengan berbagai cara sehingga menimbulkan kreativitas yang dikembangkan akan tetapi tidak melupakan tanggung jawab serta tugasnya*”.<sup>389</sup>

Informen 15 : “*Amānah adalah menepati janji. Dalam setiap pekerjaan seringkali terdapat perjanjian kerja yang diterapkan baik sesuai musyawarah maupun kebijakan perusahaan maupun lembaga yang bersangkutan, hal tersebut juga berlaku pada RSUD Haji Medan, tepat janji tidak hanya dimaknai tepat janji dengan perjanjian kerja yang telah disepakati akan tetapi juga tepat janji dengan tugas yang di berikan sehingga selain bertanggung jawab juga melaksanakan dengan maksimal*”.<sup>390</sup>

Informen 16 : “*Amānah adalah transparansi, hal tersebut dipilih sebagai sebab amanah yang diterapkan dengan baik dapat menghilangkan rasa suudzon serta dapat menimbulkan rasa percaya yang dapat menghasilkan rasa nyaman antara jama'ah dan takmir, dalam hal ini juga dapat disebutkan timbul rasa nyaman antara pasien dan karyawan*”.<sup>391</sup>

Informen 17 : “*Karyawan yang amānah adalah karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan jujur, tidak berkhianat, melakukan tugas sesuai prosedur, tidak melanggar aturan yang ada dalam organisasi*”.<sup>392</sup>

---

<sup>386</sup>Muhammad Irsyad Hanafi Siregar, *Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>387</sup>Lutfi Akhyar, *Pegawai Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>388</sup>Syarifuddin Siregar, *Staff Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>389</sup>Arfan Ansari, *Staff Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>390</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 25 April 2016).

<sup>391</sup>Muhammad Irsyad Hanafi Siregar, *Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 26 April 2016).

<sup>392</sup>Amir Hamzah, *Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2016).

Informen 18 : “Karyawan yang amānah adalah karyawan dengan melaporkan segala kegiatan baik kepada publik maupun kepada atasan”.<sup>393</sup>

Informen 19 : “Karyawan yang amānah adalah karyawan yang menepati janji kerja yang dilakukan di awal sehingga menghasilkan komitmen kerja yang tinggi dan hasil yang maksimal”.<sup>394</sup>

Informen 20 : “Karyawan yang amānah adalah karyawan yang senantiasa bertanggungjawab atas apa yang dilakukannya karena mereka akan di periksa dan dipersoalkan bukan sekadar di dunia malah di hari pembalasan”.<sup>395</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki watak *faṭānah* dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 21-25 berikut ini :

Informen 21 : “Kami selalu berusaha untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan keahliannya tidak dipengaruhi oleh unsur kesenangan kepada orang tersebut, tetapi merekrut dengan cara adil dan sesuai kemampuan calon karyawan, dapat membaca dan menulis Alqur’ān dengan baik dan lancar”.<sup>396</sup>

Informen 22 : “Karyawan yang *faṭānah* adalah karyawan yang memiliki Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual”.<sup>397</sup>

Informen 23 : “Karyawan yang *faṭānah* adalah karyawan memiliki Kecerdasan Intelektual diambil dari IPK pelamar lalu kami menanyakan kemampuan mereka memecahkan masalah yaitu mampu menunjukkan pengetahuan mengenai masalah kekinian, mengambil keputusan tepat, menyelesaikan masalah secara optimal, menunjukkan pikiran jernih”.<sup>398</sup>

Informen 24 : “Karyawan yang *faṭānah* adalah karyawan yang memiliki Kecerdasan Emosional. Dalam hal ini kami ambil dari kemampuan mereka menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi,

---

<sup>393</sup>Yudo Kurniawan, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2016).

<sup>394</sup>Taufik Wahyudi, *Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2016).

<sup>395</sup>Mila Artuti, *Kepala Sub Bagian Tata Usaha RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 28 April 2016).

<sup>396</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 25 April 2016).

<sup>397</sup>Nurhayati, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 April 2016).

<sup>398</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari”.<sup>399</sup>

Informen 25 : “Karyawan yang *faṭānah* adalah karyawan yang memiliki Kecerdasan Spiritual. Untuk itu kami ambil selain dari kemampuan membaca dan menulis Alqur’ān kami juga melihat kecerdasan moral yang merupakan kemampuan untuk membedakan antara benar dan salah. Untuk menjamin kehadiran moral ini, maka yang kami lakukan apakah calon karyawan itu dapat menghadirkan Allah SWT dalam setiap keputusannya.”<sup>400</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki watak *tablīg* dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 26-29 berikut ini :

Informen 26 : ”Para calon pegawai dituntut untuk tidak hanya mampu berbahasa Indonesia dengan baik dan benar, tetapi juga menguasai bahasa asing lainnya, seperti bahasa Inggris, Arab dan lain sebagainya”.<sup>401</sup>

Informen 27 : “Karyawan yang *tablīg* adalah karyawan mampu berkomunikasi dengan sesama rekan kerja dan khususnya kepada para pasien”.<sup>402</sup>

Informen 28 : ”Untuk mendapatkan kandidat yang memiliki watak *tablīg* kami lakukan dengan membagi para pelamar ke dalam beberapa kelompok diskusi yang beranggotakan 4-5 orang. Kemudian kepada kelompok-kelompok ini kami berikan sebuah kasus untuk diperdebatkan dan setiap kelompok harus memberikan pemecahan masalah dalam kasus tersebut. Dalam perdebatan, setiap kelompok diharuskan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar juga disarankan untuk menggunakan bahasa Inggris atau asing lainnya dalam kegiatan debat tersebut”.<sup>403</sup>

Informen 29 : ”Untuk mendapatkan kandidat yang memiliki watak *tablīg* kami menanyakan kemampuan mereka dalam berkomunikasi verbal dengan memecahkan permasalahan yang diberikan. Untuk menilai kemampuan berkomunikasi ini, kami berikan tes membuat surat dengan menggunakan komputer. Para peserta diharuskan untuk membuat sebuah surat yang resmi dengan tema bebas sesuai dengan kreativitas masing-masing pelamar

---

<sup>399</sup> Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 25 April 2016).

<sup>400</sup> *Ibid.*

<sup>401</sup> Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

<sup>402</sup> Nurhayati, Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 25 April 2016).

<sup>403</sup> Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 26 April 2016).

*menggunakan program microsoft word. Kami akan menilai tes ini dari segi kreativitas, pilihan kata yang tepat, penempatan huruf dan tanda baca dan lain sebagainya”*.<sup>404</sup>

Meskipun SOP rekrutmen berdasarkan kriteria *ṣiddīq, amānah, faṭānah* dan *tablīg* tidak ada, informen 30 berdalih dengan Pasal 1 ayat 5 Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 50 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil Badan Layanan Umum Daerah RSU Haji Medan Provinsi Sumatera Utara bahwa “*Direktur adalah Direktur RSU Haji Medan Provinsi Sumatera Utara yang merupakan seseorang pimpinan yang profesional dan beragama Islam dihunjuk oleh Gubernur*”.<sup>405</sup>

### **c. Seleksi, Orientasi dan Penempatan Pegawai di RSU Haji Medan**

Prosedur penyeleksian pegawai pada RSU Haji Medan dijelaskan oleh Informen 1 (Kepala Sub Bagian Kepegawaian) berikut ini :<sup>406</sup>

- 1) *Kami melaksanakan wawancara awal, pengisian data pelamar dan memberi informasi tentang jadwal seleksi kepada pelamar. Bagi yang tidak memenuhi persyaratan atau tidak sesuai dengan kriteria yang diharapkan kami tolak dengan bijaksana.*
- 2) *Kami melaksanakan wawancara melalui tes tertulis tentang kemampuan umum dan tes praktek yang berhubungan dengan pekerjaan atau unit kerja yang memerlukan (user). Misalnya : tes mengemudi untuk calon pegawai bagian supir ambulance atau tes fisik untuk calon pegawai bagian satpam.*
- 3) *Kami melaksanakan wawancara dengan membuat tes pengetahuan agama Islam disertai dengan tes kemampuan membaca alqur'an. Lalu tes wawancara tentang pengetahuan umum, pengetahuan yang berhubungan dengan bidang tugas, pelayanan rumah sakit, penampilan atau tes lainnya sesuai kebutuhan. Kemudian tes kesehatan berupa pemeriksaan umum, pemeriksaan laboratorium dan radiologi.*
- 4) *Kami mengevaluasi hasil tes dan membuat daftar hasil tes kepada Direktur yang diserahkan melalui Wadir Administrasi & Umum untuk dibawa dalam rapat Direksi. Hasil rapat Direksi tentang seleksi penerimaan pegawai disetujuii Direktur dengan membubuhkan tanda tangan. Lalu kami mengumumkan hasil penyeleksian melalui surat pengumuman ditandatangani oleh Direktur.*

---

<sup>404</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 25 April 2016).

<sup>405</sup>*Ibid.*

<sup>406</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

Berdasarkan penelitian, informen menyatakan bahwa perusahaan hanya mengambil kandidat yang berkualitas dan berkompeten berdasarkan pengalaman pribadi. Informasi ini diungkapkan oleh informen 2 berikut ini :<sup>407</sup>

- 1) *Kami membuat beberapa tahapan tes kepada para kandidat meliputi tes tertulis/pengetahuan agama dan umum, wawancara, membaca Alqur'ān dan tes kerja selama 14 hari di semua bagian yang ada untuk mengetahui kualitas dan keahlian yang dimiliki kandidat.*
- 2) *Kami melaksanakan wawancara supaya perusahaan bisa menempatkan kandidat sesuai dengan keahliannya. Selain itu, perusahaan juga akan memperhatikan kandidat dalam mempraktikkan faktor Islami yang meliputi kedisiplinan, kejujuran, ibadah, sopan santun, dan kinerjanya.*
- 3) *Kami melaksanakan wawancara untuk mencari kandidat yang berkualitas dengan menekankan pada pendekatan agama, karena dulu perusahaan menilai pekerja itu berkualitas atau tidak hanya dilihat dari agamanya saja. Karena perusahaan percaya kalau orang Muslim yang baik akan bekerja dengan baik pula, karena dia akan selalu merasa diawasi oleh Allah SWT sehingga pegawai akan melakukan sesuatu sesuai dengan aturan-aturan yang ada.*

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Alquwwah* (kekuatan) terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 3-5 berikut :

Informen 3 : *“Kami melaksanakan wawancara untuk mengetahui keahliannya pada bidang keperawatan dan mampu melakukan pekerjaan, selalu memberikan yang terbaik, dan melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya”*.<sup>408</sup>

Informen 4 : *“Kami melaksanakan wawancara untuk mendapatkan skil individu yang baik. Hal ini diperoleh melalui pendidikan, baik formal maupun informal dan dibuktikan dengan nilai yang didapat dari kedua jenis pendidikan tersebut. Misalnya jika mereka lulusan perguruan tinggi, maka skill dilihat dari angka IPKnya. Begitu juga dengan pendidikan informal, eee... kemampuan mereka dilihat dari nilai yang terdapat dalam sertifikat atau ijazah pendidikan informalnya”*.<sup>409</sup>

Informen 5 : *“Kami melaksanakan wawancara agar mengetahui kandidat seperti ehm... kondisi fisik yang sehat dan prima dengan kompleksitas bidang*

---

<sup>407</sup>Sampurno Siregar, Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSU Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

<sup>408</sup>Suriyani, Kepala Bidang Keperawatan RSU Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 21 Februari 2017).

<sup>409</sup>Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

*pekerjaan yang ada di RSUD Haji Medan sehingga pada saat seleksi tes kesehatan termasuk salah satu unsur penting yang tidak boleh kami lewatkan”*.<sup>410</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Aş-Şalāh* (baik dan bermanfaat) terlihat dari hasil wawancara dengan Informen 6-7 :

Informen 6 : *“Kami melaksanakan wawancara dengan seleksi administrasi, pengumuman hasil seleksi administrasi, kemudian bagi calon tenaga kerja yang lolos seleksi administrasi selanjutnya mengikuti tes pengetahuan umum dan agama, seperti membaca Alqur’ān dan menghafal surat-surat pendek”*.<sup>411</sup>

Informen 7 : *“Kami melaksanakan wawancara agar kami mengetahui sejauh mana para calon karyawan memahami dan mengamalkan Alqur’ān dalam kehidupan sehari-harinya. Karena setiap karyawan RSUD Haji Medan harus mempunyai dasar agama yang bagus untuk dapat mencapai dakwah islamiyah, maka dari itu tes Agama sangat dibutuhkan”*.<sup>412</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Aş- Itqān* (Kemantapan atau perfectness) dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 8-9 berikut ini :

Informen 8 : *“Kami melaksanakan wawancara bertujuan untuk mengetahui integritas yang tinggi dalam setiap bidang pekerjaan yang akan mereka lakukan nantinya”*.<sup>413</sup>

Informen 9 : *“Kami melaksanakan wawancara supaya kandidat dapat tanggungjawab dalam tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka dan bekerja mandiri maupun dalam tim serta mempunyai dedikasi dan motivasi yang tinggi dalam setiap tugas atau pekerjaan mereka nantinya”*.<sup>414</sup>

---

<sup>410</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>411</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>412</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>413</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>414</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Ihsān* dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 10-11 berikut ini :

Informen 10 : *“Kami melaksanakan wawancara agar komitmen terhadap kandidat untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang mereka kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat”*.<sup>415</sup>

Informen 11 : *“Kami melaksanakan wawancara bertujuan untuk peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya”*.<sup>416</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Mujahadah* (kerja keras & optimal) dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 12-15 berikut ini :

Informen 12 : *“Kami melaksanakan wawancara dengan cara menanyakan kepada kandidat “Apa yang anda berikan untuk kami yang tidak bisa calon lain berikan” dengan jawaban mereka maka kami dapat memilih karyawan yang bekerja keras”*.<sup>417</sup>

Informen 13 : *“Kami melaksanakan wawancara bertujuan agar kandidat memiliki loyalitas yang tinggi kepada atasan. Mereka diharuskan untuk tunduk dan patuh pada setiap perintah dan arahan dari atasan masing-masing”*.<sup>418</sup>

Informen 14 : *“Kami melaksanakannya agar kandidat dapat mengerjakan tugas yang nantinya didelegasikan kepada mereka dengan baik dan melaporkan hasil pekerjaan mereka kepada atasan secara jujur dan bertanggung jawab”*.<sup>419</sup>

Informen 15 : *“Kami melaksanakan wawancara supaya kandidat mampu menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan, mempunyai keberanian untuk menerima tantangan dalam pekerjaan. Sehingga apabila mereka diterima menjadi karyawan diharapkan mereka berani mengambil setiap*

---

<sup>415</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>416</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>417</sup> Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>418</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>419</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

*pekerjaan dan mencoba sesuatu yang baru dalam pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab”*.<sup>420</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penyeleksian yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kriteria *Tanāfus* dan *Ta’āwun* (Berkompetisi dan Tolong Menolong) dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Informen 16-18 berikut ini :

Informen 16 : *“Kami melaksanakan wawancara dengan melihat bagaimana cara kandidat membuat surat lamaran berdasarkan dari hasil tulisan tangan pelamar lalu melihat Ijazah sekolah dan nilai yang didapatkan serta ada tidaknya sertifikat pengalaman kerja”*.<sup>421</sup>

Informen 17 : *“Kami melaksanakan wawancara melalui rekomendasi dan referensi dari pihak yang dapat dipercaya”*.<sup>422</sup>

Informen 18 : *“Kami melaksanakan wawancara secara langsung dengan pelamar lalu kami memperhatikan fisik mereka seperti postur tubuh, cara berpakaian, penampilan, dan lain sebagainya g. Memperhatikan faktor keturunan pelamar, seperti ada atau tidak saudara yang bekerja dalam perusahaan yang dilamarnya”*.<sup>423</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa penempatan kerja di RSUD Haji Medan dapat dilihat dari wawancara peneliti dengan Informen 19 –20 berikut ini :

Informen 19 : *“Kami akan menempatkan pelamar sesuai dengan kompetensi bidang”*.<sup>424</sup>

Informen 20 : *“Penempatan kerja ini bertujuan untuk memberikan pengarahan kepada calon karyawan terhadap deskripsi pekerjaan di masing-masing unit”*.<sup>425</sup>

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa orientasi kerja di RSUD Haji Medan dapat dilihat dari wawancara peneliti dengan Informen 21-28 berikut ini :

---

<sup>420</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>421</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>422</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>423</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>424</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>425</sup>Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

Informen 21 : *“Orientasi kami laksanakan secara kolektif, mencakup budaya, kinerja, tujuan kesejahteraan pegawai, jadwal gaji, masa percobaan dan penempatan pegawai, prosedur penyampaian keluhan, dan lain-lain”*.<sup>426</sup>

Informen 22 : *“Orientasi oleh atasan langsung dengan memperkenalkan mereka kepada sesama pegawai lalu mereka dibawa berkeliling ruangan sembari menjelaskan tentang hal-hal kecil, seperti : tempat ganti pakaian, kamar kecil, prosedur persediaan, jam istirahat dan lain-lain”*.<sup>427</sup>

Informen 23 : *“Beberapa minggu kemudian dievaluasi yang berhubungan dengan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan kepuasan atasan langsung terhadap pegawai baru. Bila ada ketidakpuasan dapat dijernihkan dengan penjelasan-penjelasan atau mutasi ke pekerjaan yang berbeda”*.<sup>428</sup>

Informen 24 : *“Kami melakukan orientasi kerja apabila kandidat telah melalui proses rekrutmen, seleksi dan penempatan”*.<sup>429</sup>

Informen 25 : *“Tujuan kami melakukan orientasi kerja agar calon karyawan yang akan bekerja dapat mengenal, memahami tentang perusahaan dan deskripsi pekerjaannya, baik secara global maupun detail”*.<sup>430</sup>

Informen 26 : *“Orientasi kerja kami bagi menjadi dua yakni orientasi umum dan orientasi khusus. Orientasi umum merupakan orientasi pengenalan perusahaan kepada calon karyawan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, profil RSUD Haji Medan seperti visi, misi, tujuan, dan motto, serta pengenalan direksi, dan lain-lain”*.<sup>431</sup>

Informen 27 : *“Kami melaksanakan orientasi umum selama 2 hari dan orientasi khusus dilaksanakan setelah orientasi umum”*.<sup>432</sup>

Informen 28 : *Orientasi khusus bertujuan untuk mengenalkan unit terkait tentang deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan selama calon karyawan bekerja di RSUD Haji Medan dengan waktu kami sesuaikan eee... dengan kebijakan dari masing masing unit terkait yang menerima calon karyawan tadi, misalnya calon*

---

<sup>426</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>427</sup>Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>428</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>429</sup>Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>430</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>431</sup>Taufik Harahap, Kepala Bagian Umum RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara peneliti pada tanggal 22 Februari 2017).

<sup>432</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

*karyawan training menempati unit sekretariat selama tiga bulan. Namun harus mengikuti orientasi khusus selama seminggu untuk dibimbing dan dikomando oleh kepala seksi sekretariat terkait deskripsi pekerjaannya. Kepala seksi bertanggungjawab untuk mengawasi dan memberi penilaian terhadap kinerja dari calon karyawan tersebut selama masa orientasi khusus.*<sup>433</sup>

#### **d. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai di RSUD Haji Medan**

Untuk membuat analisis jabatan tentang pendidikan dan latihan pegawai di RSUD Haji Medan dapat dilihat petikan informasi dari informen 1 berikut ini :

Informen 1 : *“Kami bekerja sama dengan Bidang diklit (Pendidikan dan Penelitian) menyelenggarakan pelatihan operasional untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu ialah dengan cara membuat : (a) Pelatihan di tempat kerja. (b) Program magang. (c) Kursus-kursus khusus, dan lain-lain. Sedangkan pengembangan bakat umum pegawai untuk memperoleh peningkatan wawasan dan pengetahuan umum, ialah membuat dengan cara : (a) Rotasi kerja. (b) Mengikuti seminar-seminar. (c) Simulasi. (d) Permainan peran dan latihan sensitivitas, dan lain-lain.*<sup>434</sup>

Dalam pelaksanaannya memusatkan perhatian pada tiga hal :

- a) Program-program pelatihan bagi non struktural untuk mengembangkan keterampilan dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b) Program-program pelatihan dan pendidikan bagi para pejabat struktural untuk mengembangkan kemampuan manajerial.
- c) Program-program yang dirancang untuk mengembangkan Bagian/Bagian di RSUD Haji Medan sebagai suatu kesatuan.<sup>435</sup>

Pelatihan yang dilakukan oleh RSUD Haji Medan dibagi menjadi dua, yaitu pelatihan internal dan eksternal, sebagaimana dalam petikan informasi dari informen 2-4 berikut ini :

Informen 2 : *“Pelatihan internal adalah pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak RSUD Haji Medan sendiri dibagi menjadi dua, yaitu : a) Training pegawai baru. Pelatihan seperti ini bertujuan untuk memperkaya pengetahuan tentang kesehatan dan mengetahui pekerjaan yang nantinya dipegang oleh pegawai. b)*

---

<sup>433</sup>Sampurno Siregar, Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSUD Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

<sup>434</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>435</sup>Keputusan Direktur RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara Nomor : 009.18/SK/DIR/RSUHM/IV/2013 Tentang Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.

*Pelatihan skill pegawai. Pelatihan yang diperuntukan untuk pegawai lama dan pihak manajemen terkadang kami mendatangkan triner dari luar”.*<sup>436</sup>

Informen 3 : *“Pelatihan eksternal dilakukan oleh pihak luar organisasi, kami hanya mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan”.*<sup>437</sup>

Informen 4 : *“Pelatihan eksternal yang pernah kami ikuti adalah : Pelatihan Penanganan Penderita Gawat Darurat (PPGD) bagi dokter dan perawat, Pelatihan Bantuan Hidup Dasar, Pelatihan Perawat Ginjal Intensif, Pelatihan Perawat Kamar Operasi dan pelatihan Dukungan Kehidupan Jantung Lanjut atau ACLS”.*<sup>438</sup>

Tentang Pelatihan Penanganan Penderita Gawat Darurat (PPGD) bagi dokter dan perawat dijelaskan informen 5 berikut ini :

Informen 5 : *“Suatu kondisi mengancam jiwa, yang membutuhkan penanganan segera dan akurat yang karena ancaman A, B, C, dan D berdampak pada kecacatan tetap bahkan ancaman kematian. Pada kasus kegawatdaruratan, KSAD (Knowledge, Skill, Attitude dan Development Safety) menentukan kapan saat bagi penolong bertindak. Menyadari bahwa ketrampilan penolong tidaklah cukup, kecuali dilengkapi peralatan dan obat-obatan, namun menyadari ketrampilan memegang peran penting, maka knowledge (pengetahuan) dan skill (ketrampilan) perlu ditambah dan diperluas. Disamping itu sertifikat PPGD merupakan salah satu persyaratan bagi tenaga dokter dan perawat di instalasi gawat darurat dan sebagai penunjang akreditasi rumah sakit”.*<sup>439</sup>

Tentang Pelatihan Bantuan Hidup Dasar dijelaskan informen 6 berikut ini :

Informen 6 : *“Tenaga kesehatan sebagai orang yang pertama kali menemukan korban dapat melakukan pertolongan pertama pada siapapun dalam keadaan yang gawat darurat terutama pada orang yang mengalami henti jantung dan henti nafas yang merupakan indikasi dari pemberian BHD. Dengan pendidikan kesehatan tentang Bantuan Hidup Dasar (BHD) dapat meningkatkan pengetahuan tenaga kesehatan maupun masyarakat tentang BHD dan sangat menunjang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan apabila diikuti dengan pelatihan BHD”.*<sup>440</sup>

---

<sup>436</sup>Dr. Yulinda Elvi Nasution, *Kepala Bidang Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

<sup>437</sup>Irwansyah Siregar, *Bagian Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 11 Maret 2017).

<sup>438</sup>Dr. Yulinda Elvi Nasution, *Kepala Bidang Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

<sup>439</sup>*Ibid.*

<sup>440</sup>*Ibid.*

Tentang pelatihan Dukungan Kehidupan Jantung Lanjut atau ACLS (*Advanced Cardiac Life Support*) dijelaskan informen 7 berikut ini :

Informen 5 : “...kita punya standar, misal yang bekerja di IGD harus punya pelatihan ACLS dan sebagainya, trus diruangan ICU harus punya pelatihan ICU dan sebagainya, kita ini memberikan anggaran untuk diklat untuk peningkatan standar peningkatan SDM itu cukup besar, sehingga kita selalu tiap hari ini ada pelatihan-pelatihan terus yang kita berikan kepada mereka, karena saya pengennya juga SDM SDM saya itu ya harus apa harus sesuai dengan kompetensi yang baik sesuai dengan kebutuhan...”<sup>441</sup>

Adapun Pelatihan Perawat Ginjal Intensif dijelaskan informen 8 sangat bermanfaat bagi perawat yang bertugas di rumah sakit ataupun sedang mengembangkan pelayanan hemodialisa berikut ini :

Informen 8 : “*Pelatihan tersebut sangat bermanfaat bagi perawat yang bertugas di rumah sakit ataupun sedang mengembangkan pelayanan hemodialisa, dengan maksud untuk menghasilkan perawat yang memiliki kompetensi keperawatan hemodialisa. Tujuan adalah untuk meningkatkan profesionalisme perawat dalam memberikan asuhan kepada pasien gagal ginjal kronik dan untuk meningkatkan kuantitas tenaga keperawatan yang mempunyai kapasitas untuk bertugas di renal unit/ unit hemodialisa. Metode pelatihan ini adalah : Ceramah ilmiah/teori (kuliah), Praktek keperawatan, Ujian dan evaluasi*”<sup>442</sup>

Pelatihan Perawat Kamar Operasi dijelaskan informen 9 sebagai berikut :<sup>443</sup>

- 1) *Kegiatan di kamar operasi menggambarkan beberapa jauh kemampuan layanan rumah sakit pada masyarakat disamping sebagai lahan yang bisa mendatangkan profit untuk mensubsidi pelayanan lain.*
- 2) *Kami memberikan kontribusi dibidang pendidikan dan pelatihan bagi perawat kamar operasi sebagai pengelola administrasi, logistik kamar operasi dan tim operasi yang bertujuan untuk mencetak tenaga keperawatan sebagai pengelola kamar operasi baik pengelolaan administrasi ruang operasi, logistik kamar operasi dan teknik sanitasi kamar operasi.*
- 3) *Tujuan pelatihan perawat kamar operasi untuk mencetak tenaga keperawatan kamar operasi sebagai asisten operasi, atau sebagai pengelola ruang sadar atau sebagai instrumenter.*
- 4) *Tahapan pelaksanaan pelatihan asuhan keperawatan di kamar operasi, meliputi : Tahap pra interaksi yang merupakan kuliah dan dilaksanakan di kelas dengan pemberian materi oleh para tenaga yang sudah berpengalaman dibidangnya baik dokter ahli maupun perawat. Selanjutnya Tahap interaksi yang dilaksanakan di kamar operasi secara bertahap dari observasi, trial*

---

<sup>441</sup>*Ibid.*

<sup>442</sup>*Ibid.*

<sup>443</sup>*Ibid.*

*melaksanakan asisten operasi II dan I, instrumenter, pengelolaan ruang sadar, logistik dan sterilisasi. Setelah itu barulah melakukan tahap evaluasi yang merupakan penilaian kepada peserta pelatihan terhadap keberhasilan penangkapan materi baik teori maupun praktek yang telah diajarkan. Pada tahap ini dilakukan secara periodik dan pada akhir pelatihan”.*

Pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu *in house* dan *out house*. Dikatakan *in house* apabila pelaksanaan pelatihan yang berada di dalam atau di kawasan RSUD Haji Medan dan mempergunakan sarana prasarana perusahaan. Dikatakan *out house*, apabila pelaksanaan pelatihan diadakan di luar RSUD Haji Medan. Namun tidak menutup kemungkinan melibatkan pihak luar untuk berkontribusi terhadap pelatihan ini. Hal ini diupayakan oleh seksi diklat untuk menggilir unit per unit melaksanakan pelatihan sesuai kebutuhan. Seksi diklat juga bertanggungjawab dalam hal evaluasi dan laporan terhadap kegiatan diklat yang dilaksanakan. Alur evaluasi dari diklat sangat sederhana, hanya tinggal membandingkan dari perencanaan hingga akhir pelaksanaan. Mengukur pencapaian perencanaan melalui hasil dari pelaksanaan. Seperti pemaparan dari Informen 10 sebagai berikut :

Informen 10 : “ ... *kalo in house... keberhasilan pelatihan itu dilihat dari post testnya, kan dari kita ada pre test dan post test nya trus kita lihat perbandingannya post test dengan pre test itu dilihat perbandingan persentasenya...sedangkan out house evaluasinya ya, kalo dari kita ya itu bentuknya indikator mutu. Indikator mutunya itu kewajiban penyerahan laporan, setiap karyawan yang diberangkatkan out house, jadi itu ada kewajiban untuk menyampaikan laporan. Jadi bentuk ini, ee tanggung jawab mereka setelah diberangkatkan. Kerena kan dibiayai oleh instansi ”.*<sup>444</sup>

Pelatihan khusus bagi semua perawat dijelaskan informen 11-13 berikut :

Informen 11, 12 dan 13 : ”*Pendidikan dan latihan yang pernah kami dapatkan dan kami terapkan dengan cara memberikan bimbingan kepada pasien dalam melakukan ibadahnya, kami dilatih untuk berakhlakul kharimah kepada sesama manusia, misalnya memberi salam, hamdalah dan basmalah ketika memeriksa pasien, bersikap sopan santun dan rahmah (kasih sayang), beramanah, serta jujur dan benar dalam memberikan pelayanan kepada pasien”.*<sup>445</sup>

---

<sup>444</sup>*Ibid.*

<sup>445</sup>Nuraisyah Ritonga, M. Syahrizal dan Ika Laila Afifah, *Bagian Keperawatan RSUD Haji Medan*, (Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2017).

Program pendidikan dan pelatihan bertujuan meningkatkan mutu dan ketrampilan dalam rangka pembinaan kepada pegawai, seperti diungkapkan oleh informen 14 berikut ini :

Informen 14 : *“Pegawai yang berkualitas adalah yang memiliki karakteristik ketrampilan bekerja dan wawasan pengetahuan yang luas, profesional, produktif, dan memiliki etos kerja tinggi. Sistem pelatihan yang tepat dengan memadukan pendidikan formal, pelatihan informal, dan diperkaya dengan praktik di lapangan akan memudahkan terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas.”*<sup>446</sup>

Berdasarkan keterangan dari beberapa informen, peneliti menyimpulkan bahwa program pendidikan dan latihan seharusnya dilakukan secara rutin dalam rangka meningkatkan ketrampilan pegawai, namun kenyataannya pendidikan dan latihan hanya diberikan kepada para pegawai pada saat dirasa dibutuhkan. Sedangkan yang rutin berupa pelatihan yang lebih berwatak ibadah. Hal ini didukung oleh pernyataan informen 15-18 sebagai berikut :

Informen 15 : *“Proses pelatihan hanya diberikan ketika masa training selama 3 bulan dan kultum maupun pengajian rutin setiap satu minggu sekali dan sebulan sekali”*.<sup>447</sup>

Informen 16 : *“Pelatihan rutin berupa aspek religius seperti kultum, pengajian, dan pelatihan bilal mayat setiap sebulan sekali”*.<sup>448</sup>

Informen 15 : *“Pelatihan rutin berupa kultum dan pengajian serta pelatihan bilal mayat untuk menambah semangat dan ilmu”*.<sup>449</sup>

Informen 17 : *“pelatihan rutin berupa moral dan spiritual, seperti pelatihan memandikan jenazah, melatih para perawat dalam berakhlakul kharimah, melatih mereka untuk membudayakan salam, hamdalah dan basmalah ketika memeriksa pasien, bersikap sopan santun dan rahmah, beramanah, serta jujur dan benar dalam memberikan pelayanan kepada pasien”*.<sup>450</sup>

---

<sup>446</sup>Dr. Yulinda Elvi Nasution, Kepala Bidang Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 11 Maret 2017).

<sup>447</sup>Dr. Yulinda Elvi Nasution, Kepala Bidang Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 11 Maret 2017).

<sup>448</sup>Sofi Harahap, Bagian Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 11 Maret 2017).

<sup>449</sup>Irwansyah Siregar, Bagian Pendidikan dan Penelitian RSU Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 11 Maret 2017).

<sup>450</sup>Mardiah, Bagian Keperawatan RSU Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2017).

Informen 18 : *“Perusahaan selalu mendorong pegawai dengan memberikan motivasi setiap hari secara langsung dan melaksanakan pengajian maupun kultum secara rutin setiap 1 minggu sekali di RSUD Haji Medan dan sebulan sekali di masing-masing Bagian dengan tausiyah yang disampaikan oleh ustad luar. Karena manusia terdiri dari jasmani dan rohani, maka dengan dilaksanakannya hal tersebut pegawai bisa bekerja dengan semangat serta memiliki kepribadian yang bagus dan tanggungjawab yang bagus pula”*.<sup>451</sup>

#### **e. Penilaian Kinerja di RSUD Haji Medan**

Untuk membuat analisis jabatan tentang penilaian kinerja di RSUD Haji Medan dapat dilihat petikan informasi dari informen berikut ini :

Informen 1 : *“Kami membuat analisis jabatan untuk mengidentifikasi (1) Kriteria individu, tim atau unit. (2) Kriteria sifat, perilaku atau hasil. (3) Bobot kriteria. (4) Penetapan waktu kriteria. Setelah itu, kami menentukan metode penilaian kinerja yang tepat dan valid yaitu : (a) Penilaian dilakukan oleh atasan langsung yang dinilai. (b) Penilaian ditulis atau diisi pada format penilaian kinerja yang telah ditetapkan. (c) Penilaian kinerja dibuat sesuai dengan format penilaian kinerja”*.<sup>452</sup>

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informen dan hasil telaah dokumen maka dapat digambarkan sistem penilaian kinerja pegawai di RSUD Haji Medan terlihat dari informasi yang diungkapkan oleh informen 2-9 berikut ini :

Informen 2 : *“Setiap bekerja diawasi oleh atasan dan dalam hal ini tidak ada yang dibeda-bedakan, salah satu kriteria penilaian berperilaku Islami”*.<sup>453</sup>

Informen 3 : *“dinilai secara adil, tidak ada yang dibeda-bedakan satu sama lain”*.<sup>454</sup>

Informen 4 : *“Dalam penilaian terdapat salah satu kriteria Islam, mengenai kriteria Islam harus dipenuhi, tapi saya jalankan apa adanya seperti di rumah”*.<sup>455</sup>

Informen 5 dan 6 : *“Penilaian tentunya dilakukan oleh atasan dan dalam penilaian semua pekerja disamakan, dalam penilaian ada salah satu kriteria*

---

<sup>451</sup>Sampurno Siregar, Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSUD Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

<sup>452</sup>Hasbi Tanjung, Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan, (Hasil wawancara pada tanggal 14 November 2017).

<sup>453</sup>Rolia Lubis, Bagian Umum RSUD Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>454</sup>Mariana Samosir, Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

<sup>455</sup>Indra Sakti, Bagian Perencanaan dan Rekam Medik RSUD Haji Medan (Hasil wawancara pada tanggal 17 Februari 2017).

*Islam seperti sholat, berpenampilan, dan lain-lain selalu diawasi. Tentunya itu juga bisa buat koreksi diri”*.<sup>456</sup>

Informen 7 : *“penilaian dilakukan secara terbuka, dalam artian setiap pekerja yang melakukan kesalahan mendapat teguran atau peringatan”*.<sup>457</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh informen 8 : *“Adil dalam menilai, tergantung pekerjaan, tanggungjawab dan cara berperilaku”*.<sup>458</sup>

Informen 9 : *“Penilaian dilakukan Kepala Bagian di masing-masing bagian perusahaan dengan menggunakan kriteria Islam seperti kejujuran, penampilan, Ibadah, dan amanah sebagai salah satu perilaku penilaian karena manajemen perusahaan berbasis Islam, maka hal itu merupakan pondasi dasar perusahaan”*.<sup>459</sup>

Jangka waktu untuk penilaian kerja dilakukan setahun sekali yaitu pada akhir tahun. Proses penilaian kerja harus melalui Kepala Bidang, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, seperti pernyataan informen 10 berikut ini :

Informen 10 : *“Kalo dari penilaian kinerja itu dari unit terkait, misalnya dari keperawatan ya, kepala ruangan yang harus menilai nanti dia disetorkan ke kita. Jadi prosesnya data direkap, diolah dan dimasukkan file trus diserahkan ke kita. Setiap satu tahun, tiap bulan Desember menyerahkan laporan, kita menyediakan formnya dan disebar ke unit kerja, terus kita kasih deadline tanggal berapa harus balik ke kita.”*<sup>460</sup>

Seperti yang disebutkan diatas, penilaian kinerja merupakan timbal balik antara perusahaan dan pekerja. Ketika perusahaan mengetahui bahwa pekerja telah bekerja dengan baik, maka perusahaan akan memberikan penghargaan kepada pekerja tersebut sebagai hadiah atas kerja kerasnya selama ini. Penghargaan tersebut berupa piagam maupun dalam bentuk lainnya. Sedangkan bagi karyawan yang berbuat kesalahan maka akan mendapat konsekuensi sesuai

---

<sup>456</sup>Nurhayati dan M. Irsyad Siregar, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

<sup>457</sup>M. Taufik Harahap, *Kepala Bagian Umum dan Keuangan RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 20 Februari 2017).

<sup>458</sup>Rosnita Amnah Sembiring, *Bagian Akuntansi RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>459</sup>Eko Handoyo, *Bagian Umum RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>460</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juli 2016).

kebijakan yang berlaku pada perusahaan. Seperti yang diungkapkan informen 11-15 berikut ini :

Informen 11 : *“Satu tahun sekali setiap acara halal bihalal karyawan berprestasi mendapatkan amplop dan penghargaan. Pada saat karyawan berbuat salah, maka pada hari itu juga akan mendapat teguran, kemudian dibina, kalau masih berlanjut di SP 1 sampai 3 dikeluarkan”*.<sup>461</sup>

Informen 12, 13 dan 14 mereka menyatakan : *“Berprestasi mendapat amplop dan piagam dan yang bersalah mendapat teguran”*.<sup>462</sup>

Informen 15 : *“Setiap tahunnya dipilih satu orang karyawan berprestasi disetiap bagian yang nantinya diberi penghargaan dan amplop berupa uang. Bagi yang bermasalah akan mendapatkan SP”*.<sup>463</sup>

Menurut beberapa informan, karyawan yang berprestasi mendapatkan tambahan gaji dan bagi pekerja yang bermasalah akan ditegur dan dibina, seperti informasi dari pernyataan informen 16-18 berikut :

Informen 16 : *“Dulu ada, dikasih uang, tapi, kemarin pekerja bagian Umum dan Keuangan ada yang dapat piagam dan amplop, tapi saya tidak tau apa isi amplop tersebut. mengenai yang bermasalah dulu hanya ditegur kalau sekarang dapat SP”*.<sup>464</sup>

Informen 17 : *“Dulu ada pekerja berprestasi, lalu diberi berupa uang. Kalau yang sekarang berupa piagam dan uang yang jumlahnya saya tidak tahu dan untuk karyawan yang bermasalah akan dibina dan diberi SP”*.<sup>465</sup>

Informen 18 : *“Dulu ada tapi hanya bagian tertentu saja, biasanya berupa uang. Yang bersalah dapat teguran dan binaan”*.<sup>466</sup>

Penilaian kinerja menekankan pada keadilan dan keterbukaan pada saat penilaian. Mengenai tahapan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi dan bermasalah, informen 19-21 mengatakan :

---

<sup>461</sup>M. Husni Fuad Lubis, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

<sup>462</sup>Dedi Iskandar, Khairuddin Nasution dan Sarina Pulungan, *Bagian Akuntansi RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>463</sup>Azhar, *Bagian Umum dan Keuangan RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>464</sup>M. Irsyad Siregar, *Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

<sup>465</sup>Irwansyah Putra, *Bagian Akuntansi RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>466</sup>Azhar Efendi, *Bagian Umum dan Keuangan RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

Informen 19 : “Dulu sekitar 9 tahun yang lalu, perusahaan hanya memberi uang saja. Tapi sekarang untuk karyawan yang berprestasi setiap tahunnya tiap bidang diambil satu karyawan yang berprestasi, karyawan tersebut akan mendapatkan piagam penghargaan dan amplop berupa uang. Untuk karyawan yang bermasalah, pertama dilakukan pembinaan, bila berlanjut akan diberi SP 1, sampai 3 pekerja akan dikeluarkan. Tapi sampai saat ini, perusahaan RSU Haji Medan belum menemukan karyawan yang bermasalah”.<sup>467</sup>

Informen 20 : “Form DP3 diperuntukkan untuk karyawan tetap di RSU Haji Medan. Untuk saat ini kami masih menerapkan DP3, berlaku untuk pejabat, perawat dan semua pake sistem DP3. Jadi memang untuk sementara ini dari atasan ke bawahan, jadi dari atasan menilai bawahnya dan ini sudah berlaku, baik itu berupa DP3 atau berupa unsur penyaringan kinerja.”<sup>468</sup>

Informen 21 : “Kalo dari penilaian kinerja itu dari unit terkait, misalnya dari keperawatan ya, kepala ruangan yang harus menilai nanti dia setorkan ke kita. Jadi prosesnya data direkap, diolah dan dimasukkan file trus diserahkan ke kita. Setiap satu tahun, tiap bulan Desember menyerahkan laporan, kita menyediakan formnya dan disebarkan ke unit kerja, trus kita kasih deadline tanggal berapa harus balik ke kita”.<sup>469</sup>

## **B. Pembahasan**

### **1. Implementasi Nilai-Nilai Islam Dalam Perencanaan SDM di RSU Haji Medan**

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa menganalisis sumber internal sebelum melakukan dan menentukan implementasi program penarikan tenaga. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Syafaruddin bahwa sumber internal adalah pegawai yang ada di dalam organisasi yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan organisasi.<sup>470</sup>

Berdasarkan temuan di atas, terlihat adanya implementasi nilai-nilai Islam terhadap perencanaan SDM di RSU Haji Medan mencakup nilai akidah, yakni

---

<sup>467</sup>Sarina Pulungan, *Bagian Akuntansi RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>468</sup>Rinsyah Sumandri, *Kepala Bagian Rekam Medis RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2017).

<sup>469</sup>Hasbi Tanjung, *Kepala Sub Bagian Kepegawaian RSU Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juli 2016).

<sup>470</sup>Syafaruddin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Press, 2012), h. 182.

nilai tawakkal dalam merencanakan sesuatu. Dalam penerapan perencanaan, terkandung watak tawakal sebagai refleksi dari kekuatan tauhid kepada Allah SWT. Tawakkal kepada Allah SWT tidak berarti mengenyampingkan segala sebab atau mengabaikan hukum yang diberikan Allah SWT untuk mengatur segala yang ada. Jadi, perencanaan adalah mempersiapkan sesuatu untuk mencapai tujuan di masa depan dengan menyediakan SDM pendukung dalam pelaksanaan, melaksanakan kegiatan dengan sebaik-baiknya, kemudian bertawakal adalah proses perencanaan dalam pelaksanaan yang baik menuju keridhaan Allah SWT. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa proses perencanaan SDM di RSUD Haji Medan adalah setiap kepala bagian mengusulkan kebutuhan tenaganya sesuai dengan latar belakang pendidikannya kepada bagian kepegawaian dan akan dibahas dalam program kerja rumah sakit. Perencanaan tersebut dilakukan setiap awal tahun, dan orang yang terlibat dalam proses perencanaan tersebut adalah seluruh kepala bagian, seluruh wadir dan direktur. Dalam perencanaan SDM hambatan yang biasa terjadi di RSUD Haji Medan adalah masalah pengupahan. Sulitnya menentukan berapa dana yang harus disiapkan dalam perencanaan. Dalam perencanaan SDM RSUD Haji Medan lebih berfokus pada tenaga medis karena tenaga medis merupakan tenaga inti dalam melakukan pelayanan kepada pasien. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Berdasarkan temuan di atas, terlihat adanya implementasi nilai-nilai Islam terhadap perencanaan SDM di RSUD Haji Medan mencakup nilai Syariah, yaitu nilai sederhana dan hemat. Penghematan dengan mencegah kekurangan atau kelebihan tenaga. Dalam suatu organisasi pelayanan seperti rumah sakit, kekurangan atau kelebihan tenaga selalu merugikan. Kekurangan tenaga membuat rumah sakit tidak mampu memberikan pelayanan yang diperlukan. Disatu pihak pelayanan yang diperlukan itu membawa rumah sakit menuju tujuan organisasi. Kelebihan tenaga dapat membebani rumah sakit dengan ongkos yang tidak semestinya sehingga kegiatan-kegiatan lain yang membutuhkan dukungan dana

tidak terlaksana. Nilai sederhana dan hemat ini merupakan salah satu wujud dari rasa syukur manusia dalam mengelola dan mendayagunakan karunia Allah SWT kepadanya. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang dilakukan oleh manajemen RSUD Haji Medan adalah mengetahui jumlah tenaga telah mencukupi, kurang atau berlebihan, atau terdapat tenaga yang akan pensiun, mutasi dan sebagainya. Temuan ini sesuai dengan teori yang disampaikan Abdul Hakim bahwa untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dahulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang ditarik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah rancangan jabatan dan studi terhadap tugas serta kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut dengan analisa jabatan. Hasil analisa jabatan tersebut adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.<sup>471</sup>

Berdasarkan temuan di atas, terlihat adanya implementasi nilai-nilai Islam terhadap perencanaan SDM di RSUD Haji Medan mencakup nilai akhlak, yaitu nilai masalah yang menempatkan pertimbangan kepentingan umum (*public interes*). Konsep *maṣlahah* memberikan gambaran bahwa perusahaan tidak hanya semata-mata berorientasi terhadap keuntungan, tetapi harus berusaha untuk memajukan kesejahteraan sosial. Perencanaan SDM merupakan suatu proses untuk menentukan jumlah, jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi, pada waktu dan tempat yang tepat, dengan harapan tenaga kerja tersebut mampu melaksanakan tugas-tugasnya sesuai harapan organisasi. Jika dicermati pengertian perencanaan SDM dalam organisasi, tidaklah sekedar menghitung apa, berapa, kapan dan dimana tenaga kerja yang diperlukan, namun perencana juga harus menentukan faktor-faktor yang menjadi penyebab kebutuhan tenaga kerja

---

<sup>471</sup>Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*, (Semarang : EF Press Digimedia, 2014), h. 34.

tersebut. Umumnya, terjadinya perubahan-perubahan dalam berbagai bisnis, teknologi, organisasi, dan lain-lain menjadi penyebab perubahan kebutuhan SDM yang diperlukan organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

## **2. Implementasi Nilai-Nilai Islam Dalam Proses Rekrutmen Pegawai di RSUD Haji Medan**

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan adalah sesuai dengan kriteria akidah. Nilai akidah merupakan dasarnya dan juga menyangkut keyakinan dan kesucian jiwa. Setiap karyawan yang direkrut apakah berasal dari PNS yang diperbantukan maupun non PNS disyaratkan harus beragama Islam demi menjaga kesyariahan. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya adalah sesuai dengan kriteria syariah. Kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai Islam yang diterapkan RSUD Haji Medan adalah Muslim/muslimah, berbusana muslimah dengan menutup aurat kecuali muka dan telapak tangan. Kriteria syariah ini dapat menjadi kriteria mutlak atau menjadi kriteria keinginan bergantung pada visi, misi dan tujuan serta nilai-nilai yang ingin dibangun oleh manajemen RSUD Haji Medan. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi dalam QS. an-Naml [27] ayat 38-39.

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya dari kriteria-kriteria tersebut dapat dibuat spesifikasi jabatan berbasis syariah. Pencantuman kriteria spesifik tersebut bertujuan supaya para pelamar memiliki bayangan serta memahami karakter RSUD Haji Medan yang akan dimasukinya sehingga sedapat mungkin mereka akan mempersiapkan diri atau mengkondisikan dirinya ataupun mengambil keputusan akan terus melamar atau tidak. Dengan demikian secara tidak langsung telah terjadi seleksi pada tahap yang paling awal sebelum masuk kepada seleksi tahap berikutnya. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan

(kompetensi beragam yang dimiliki *khulafa ar-Rasyidin* yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW).

Pencantuman informasi pada kalimat “Pelamar yang memiliki komitmen syariah dan tidak merokok, muslim/muslimah dan berbusana muslimah” bertujuan menyeleksi calon pelamar secara dini. Pelamar yang merasa tidak memenuhi kriteria tersebut diharapkan tidak mengajukan lamaran sehingga dapat memudahkan personil bagian Kepegawaian dalam melakukan proses seleksi tahap selanjutnya. Tahap berikutnya adalah pengajuan lamaran. Pada tahap ini RSU Haji Medan berwatak pasif menunggu. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa RSU Haji Medan dalam merekrut tenaga kerja menggunakan metode tertutup, yakni rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Berdasarkan temuan ini terlihat bahwa RSU Haji Medan tidak memiliki implementasi nilai-nilai keadilan dalam merekrut karyawannya. Hasil penelitian ini sekaligus tidak memperkuat teori tentang prinsip keadilan (QS. An-Nisa’ [4] ayat 58).

Temuan penelitian ini didukung oleh teori Lukman Hakim, Ahmad Ibrahim Abu Sinn dan Junaidah Hasyim<sup>472</sup> yang menyatakan bahwa satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah konsep adil yang harus dipertimbangkan dalam merekrut karyawan. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar. Jabatan diberikan kepada yang lebih berhak dan lebih kompeten. Bukan karena faktor kekerabatan diantara keduanya, karena hubungan persabahatan (*Mawali*) atau pertemanan karena kesamaan negeri atau madzab, tarikat atau suku. Ketika pemilihan perekrutan jatuh kepada orang yang sedikit memiliki kemampuan, padahal masih banyak terdapat yang lebih patut dan lebih layak dari golongan orang-orang terdahulu maka proses perekrutan ini bertentangan dengan syariat Islam dan bertentangan pula dengan prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam

---

<sup>472</sup>Lukman Hakim, *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*, (Surakarta : Erlangga, 2012), h. 197 dan Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah...*, h. 106.

kompetensi (QS. An-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya adalah sesuai dengan kriteria akhlak. Kriteria akhlak terimplementasi dari salah satu misi RSUD Haji Medan, yakni meningkatkan profesionalisme, kompetensi sumber daya manusia yang memiliki integritas dan religius. Temuan penelitian ini didukung oleh teori Abu Fahmi yang menyatakan bahwa rekrutmen karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dip perusahaan maupun di sebuah lembaga, yang bertujuan mencari dan mendapatkan SDM yang kompeten di bidangnya. Disamping memiliki kompetensi yang sesuai pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang didalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”.<sup>473</sup> *Job fit* bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture fit* bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan budaya perusahaan tersebut. Dengan memiliki SDM yang *fit in* (sesuai/cocok), baik dalam pekerjaan maupun kultur perusahaan, SDM di RSUD Haji Medan tersebut diharapkan akan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan (kompetensi beragam yang dimiliki *khulafaur Rasyidin*).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya adalah sesuai dengan nilai-nilai moral. Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa dalam proses perekrutan karyawan di RSUD Haji Medan memilih menggunakan metode tertutup dengan lebih mengutamakan nilai-nilai moral (sikap/attitude) dan kejujuran dari karyawan tersebut. Metode tertutup dipilih karena dinilai lebih efisien dan selektif dalam memilih karyawan, dan mengeluarkan biaya yang minim dibandingkan menggunakan metode terbuka. Hasil penelitian ini sekaligus menentang teori tentang prinsip keterpercayaan (al-Qashas [28] ayat 26).

---

<sup>473</sup> Abu Fahmi, et al, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 157.

Meskipun menggunakan metode tertutup yang cenderung sulit mencari karyawan berprestasi di bidang akademik dan bidang lainnya, namun RSUD Haji Medan optimis bisa mendapatkan karyawan yang ideal untuk mengisi posisi nantinya, yaitu karyawan yang jujur, mempunyai loyalitas tinggi dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Karena dalam memilih calon karyawan pihak RSUD Haji Medan lebih mengutamakan karyawan yang mempunyai integritas yang tinggi untuk mendakwahkan pelayanan kesehatan yang Islami yang dilandasi semangat kerjasama dan dijiwai watak profesionalisme dengan berpegang teguh pada prinsip kejujuran, kebenaran, keadilan, dan tanggung jawab. Proses rekrutmen tersebut sesuai dengan prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan (QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR. Bukhari) namun mengabaikan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya sesuai dengan kriteria *Ṣiddīq*. *Ṣiddīq* berarti memiliki kejujuran dan kebenaran. Orang yang memiliki karakter ini selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Dalam pekerjaan, orang yang memiliki karakter ini selalu berusaha di dalam kebenaran dan menjauhi kebohongan. Orang dengan karakter ini akan melaksanakan pekerjaannya dan melakukan bermacam-macam transaksi bisnis dengan jujur dan tidak pernah berdusta ataupun menipu. Ia berusaha menepati janji, tepat waktu, mengakui kelemahan dan kekurangan, dan berusaha untuk memperbaiki diri terus menerus. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39) namun mengabaikan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya sesuai dengan kriteria *amānah*. *Amānah* merupakan faktor penting yang menentukan kepatutan dan kelayakan seseorang untuk menjadi karyawan pada rumah sakit Islam. *Amānah* dapat dipahami sebagai sikap melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan tunduk terhadap aturan-

Nya. Dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, *amānah* berarti melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebaik mungkin sesuai prosedur, tidak memasukan unsur penipuan, kezaliman, intimidasi, nepotisme, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Jadi, pada prinsipnya proses rekrutmen yang sesuai nilai-nilai Islam bertujuan mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur *amānah* dan profesional. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39) namun mengabaikan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya sesuai dengan kriteria *faṭānah*. *Faṭānah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Watak ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan beragam inovasi yang bermanfaat. Ia selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi, baik yang berhubungan dengan dirinya maupun lingkungannya. Dalam pekerjaan, seseorang dengan watak ini bekerja menggunakan kecerdasan dan kemampuan yang dimilikinya. Ia berusaha mengumpulkan segala informasi berkaitan dengan pekerjaan atau pun perusahaan. Ia memiliki visi dan misi kerja yang jelas, kecerdasan dalam memimpin, memahami produk dan jasa yang ditawarkan, dan mau belajar secara berkelanjutan. Secara kreatif, ia juga berusaha untuk mencari dan menemukan peluang-peluang baru dan prospektif. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39) namun mengabaikan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan selanjutnya sesuai dengan *tablīg*. *Tablīg* berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan Islam dalam kehidupan sehari-hari. Orang dengan watak ini mampu berkomunikasi dengan baik. Ia memiliki watak yang fleksibel dalam berinteraksi dengan berbagai pihak yang memiliki berbagai karakter. Ia mampu mendeskripsikan tugas dan

mendelegasikan wewenang kepada orang lain. Ia mampu bermain dan bekerja sama dalam tim kerja. Ia cepat tanggap dalam menerima dan menyelesaikan masalah. Jika menjadi pemimpin, ia merupakan pemimpin yang mampu melakukan koordinasi, kendali dan pengawasan tugas dengan baik. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39) namun mengabaikan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Dari uraian diatas apa yang dilakukan manajemen RSUD Haji Medan dalam melakukan proses rekrutmen pegawai sesuai dengan pandangan Islam dimana calon pegawai harus dipilih berdasarkan prinsip kepatutan dan kelayakan yang terdapat dalam keumuman HR. Muslim.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Endang Rusdianti bahwa keunggulan karyawan dapat dilihat pada kejujurannya, karena adanya perasaan takut untuk melanggar syariat Islam dan perintah Allah SWT. Karyawan menunjukkan keramahan dan keikhlasan dalam melayani pasien.<sup>474</sup>

Temuan penelitian ini memperkuat teori Izzuddin Al-Khatib At-Tamimi bahwa pekerja harus bekerja dengan jujur dan tanggung jawab, dapat dipercaya, selalu menepati janji, toleransi terhadap sesama, selalu menjaga mulut dari rasa iri dengki terhadap orang lain dan menghindari dari suka menfitnah.<sup>475</sup>

### **3. Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Proses Seleksi, Orientasi dan Penempatan Pegawai di RSUD Haji Medan**

Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Proses Seleksi di RSUD Haji Medan dimulai ketika seleksi administrasi calon karyawan. Nilai-nilai Islam yang pertama adalah nilai ketauhidan, yakni pelamar yang diterima adalah beragama Islam. Kemudian mengikuti tes pengetahuan tentang al-Islam yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan kesehatan islami dan ditanyakan langsung oleh

---

<sup>474</sup>Endang Rusdianti, *Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Semarang*, Disertasi, (Semarang : Universitas Diponegoro, 2013), h. 223.

<sup>475</sup>Izzuddin al-Khatib at-Tamimi, *Nilai Kerja dalam Islam*, (Jakarta : CV Pustaka Mantiq, 2012), h. 79.

bagian Bintal RSUD Haji Medan, antara lain adalah : (a) Kemahiran membaca Alqur'ān, ibadahnya seperti shalat dan menghitung zakat. (b) Kepribadian dan akhlak pelamar. (c) Pengetahuan agama, seperti rukun iman. (d) Penampilan berjilbab (e) Cara bicara, cara pandang, bahasa tubuh. (f) Akidah yang dimiliki jangan sampai memiliki akhlak yang rusak seperti mengikuti aliran sesat. (g) Tujuan bekerja bukan semata-mata karena uang. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan (Kompetensi beragam yang dimiliki *Khulafaur Rasyidin* adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW).

Nilai-nilai Islam yang kedua adalah nilai ketauhidan dan keimanan yang tidak tampak pada orientasi dan penempatan dokter di RSUD Haji Medan. Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa penempatan dokter subspecialis sejak tahun 2013 sampai dengan sekarang mengalami penurunan hal ini disebabkan setiap dokter tidak boleh praktik lebih dari tiga tempat berdasarkan UU Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran, seperti pada tabel-6 tentang jumlah dokter spesialis tahun 2013-2017 berikut ini :

Tabel-6 : Jumlah Dokter Spesialis Tahun 2013-2017 di RSUD Haji Medan

Jumlah Dokter Spesialis					
Tahun	2013	2014	2015	2016	2017
Pria	98	60	67	71	73
Wanita	16	7	7	7	7
Jumlah	114	67	74	78	80

Sumber : Laporan Tahunan 2013-2017 Bagian Kepegawaian RSUD Haji Medan

Temuan penelitian ini bertentangan dengan teori *Didin Hafidhuddin* dan Hendri Tanjung tentang perilaku dalam suatu organisasi harus memiliki nilai-nilai ketauhidan dan kimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya.<sup>476</sup> Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori

---

<sup>476</sup>*Didin Hafidhuddin* dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 5.

tentang prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan (QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR Bukhari).

Temuan penelitian ini juga bertentangan dengan teori Ridwansyah yang menyatakan bahwa sebagai hamba Allah para dokter dan perawat yang bekerja di rumah sakit Islam adalah seorang muslim yang mempunyai tujuan hidup *hasanah fi al-Dunya* dan *hasanah fi al-Akhirah*. Dalam melaksanakan pelayanan kesehatan yang Islami di rumah sakit, para dokter dan perawat muslim haruslah mencerminkan pada pengetahuan, sikap, dan ketrampilan profesional. Bentuk layanan kesehatan yang Islami berwujud niat yang ikhlas, bahwa segala sesuatu diniatkan hanyalah kepada Allah SWT semata, sehingga dengan keikhlasan yang bersih hanya kepada Allah SWT akan memberikan benteng bagi pekerjaan agar tetap konsisten dalam garis-garis yang ditetapkan agama dan profesi.<sup>477</sup> Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip adanya penghargaan dan kompensasi (QS. Al-An'âm [6] ayat 132 dan HR Ibn Majah).

Oleh karena itu sebagai dokter subspecialis muslim hendaklah memilih satu di antara tiga tempat praktik tersebut lebih memprioritaskan berpraktik di RSUD Haji Medan dengan ikhlas tanpa mencari alternatif rumah sakit lain yang lebih mahal untuk membayar jasanya. Dokter dan perawat muslim harus menyadari dan menginsyafi bahwa mengobati orang sakit karena Allah SWT adalah suatu amal yang amat tinggi nilainya. Dengan demikian, mereka telah melaksanakan dakwah Islam, bahwa Allah SWT-lah yang telah menurunkan penyakit dan Dia pulalah yang menurunkan obatnya. Dokter dan perawat hanya dapat mengenali jenis penyakit dan mengobati dan merawat pasien, namun hanya Allah SWT jualah yang menyembuhkan. Dokter dan perawat muslim harus menghilangkan anggapan bahwa dialah yang menyembuhkan pasiennya. Dengan demikian para dokter dan perawat muslim harus menyadari mereka adalah khalifah Allah dalam pelayanan kesehatan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2] ayat 286).

---

<sup>477</sup> Ridwansyah, *Keperawatan Islami* (Bandung: Gema Insan Press, 2012), 18.

Nilai-nilai Islam yang ketiga adalah tidak tampak nilai akhlak dalam struktur organisasi RSUD Haji Medan. Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa RSUD Haji Medan belum pro aktif dalam penempatan dokter subspesialis sehingga para dokter subspesialis lebih memilih pindah berpraktik ke rumah sakit lain. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan (Kompetensi beragam yang dimiliki *Khulafaur Rasyidin* adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW) sekaligus bertentangan dengan teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan (QS. Yusuf [12] ayat 54-55 dan HR Bukhari).

Temuan penelitian ini bertentangan dengan teori *Didin Hafidhuddin* dan Hendri Tanjung tentang struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang dan lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi.<sup>478</sup>

Temuan penelitian ini juga bertentangan dengan teori Ahmad Juanda tentang sistem Syariah pada etika bisnis yang berbasis Syariah pada doktrin *Fastabiq al-Khairat*.<sup>479</sup> Dalam hal ini memang muncul etika bisnis yang mendekati maksud doktrin ekonomi Syariah tersebut antara lain adalah memberi layanan yang terbaik, meningkatkan ilmu, mengembangkan diri, menjalin hubungan baik dan mengurangi keluhan adalah nilai-nilai ekonomi yang mendekati doktrin *Fastabiq al-Khairat*.

Pada dasarnya nilai-nilai bisnis yang dipraktekkan bersumber pada etika bisnis yang hidup dan dipraktekkan oleh pandangan manajemen tentang etika bisnis dan pandangan dokter subspesialis tentang etika bisnis. Untuk menentukan

---

<sup>478</sup>*Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 5.

<sup>479</sup>Ahmad Juanda, *Membangun Etos Ekonomi Kelas Menengah di Muhammadiyah dalam Gerakan Ekonomi Muhammadiyah, Kajian dan Pengalaman Empiris*, (Malang : UMM Press, 2012), h. 99.

etika bisnis yang dipraktekkan dalam suatu organisasi diperlukan konfirmasi dengan visi dan misi organisasi dan teori tentang etika bisnis.<sup>480</sup>

Temuan penelitian ini bertentangan dengan teori Sentot Imam Wahjono yang menyatakan bahwa banyak pemilik/pengelola rumah sakit saat ini masih berpandangan konsep produksi. Dalam pandangan ini, pimpinan rumah sakit mewakili kepentingan pemilik, karena dia diangkat dan diberhentikan oleh pemilik. Sementara itu, orientasi bisnis saat ini bukan lagi *product oriented*, tetapi berubah menjadi *customer satisfaction process* di mana organisasi berusaha memenuhi kebutuhan dan bentuk pemenuhan kepuasan pelanggan. Orientasi bisnis pun berubah menjadi *customer retention oriented* di mana organisasi berusaha mempertahankan loyalitas pelanggan dan menjaga kesinambungan transaksi dalam ikatan jangka panjang.<sup>481</sup> Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Oleh karena itu sebagai Pemilik/pengelola RSUD Haji Medan harus memiliki orientasi bisnis berdasarkan pendekatan *product oriented* dengan dokter subspecialisnya sebab masalah manajemen rumah sakit akhir-akhir ini banyak disoroti, tidak saja atas keluhan-keluhan masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanan rumah sakit, baik dari segi mutu, kemudahan dan tarif, tetapi juga perkembangan zaman dan adanya perubahan paradigma aspek filosofi rumah sakit yang memang sudah mendesak ke arah perbaikan-perbaikan itu. Ada beberapa alasan untuk meningkatkan kemampuan manajemen rumah sakit yaitu : 1) Perkembangan ilmu dan teknologi kedokteran yang cepat, 2) Demand masyarakat yang semakin meningkat dan meluas. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

Nilai-nilai Islam yang keempat adalah nilai *Alquwwah* (kekuatan) dengan cara menyeleksi perawat yang memiliki keahliannya pada bidang keperawatan dan mampu melakukan pekerjaan. Temuan penelitian ini secara umum

---

<sup>480</sup>Mustaq Ahmad, *Etika Bisnis dalam Islam*. Edisi bahasa Indonesia, (Jakarta : Penerbit Pustaka Al-Kautsar, 2013), h. 21..

<sup>481</sup>Sentot Imam Wahjono, *Etika Bisnis Rumah Sakit Berbasis Nilai-Nilai Agama, Kebutuhan atau Keharusan*, (Surabaya : Universitas Muhammadiyah, 2012), h. 392.

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Taimiyah<sup>482</sup> dan Thanthâwî<sup>483</sup> bahwa dalam konteks manajemen, kata-kata yang berkaitan dengan kriteria pemilihan pekerja adalah “*al-qawiyy al-amîn*” yang berarti orang yang kuat lagi bisa dipercaya. Dalam tafsir Al-Wasîth, Thanthâwî menjelaskan mengapa Nabi Musa dikatakan sebagai orang yang kuat. Ini terindikasi dari kalimat *fasaqâ lahumâ* (maka, Musa memberi minum ternak itu untuk keduanya). Penafsiran ayat itu adalah Musa memberi minum binatang ternak dua wanita itu dengan cepat, sehingga keduanya bisa beristirahat dan tidak menunggu terlalu lama. Hal inilah yang menunjukkan betapa kuatnya Musa, padahal dia sendirian di tengah kerumunan banyak orang. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip keterpercayaan (al-Qashas [28] ayat 26).

Nilai-nilai Islam yang keempat adalah nilai *Aş-Şalâh* (baik dan bermanfaat) dengan menyeleksi calon karyawan yang bertaqwa dan berakhlak mulia serta memiliki pengetahuan dan kompetensi di bidangnya. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Abdul Hamid Mursi bahwa proses seleksi merupakan aspek yang penting dalam kemajuan perusahaan, ketika penyeleksian jatuh kepada orang yang sedikit memiliki kemampuan, padahal masih banyak terdapat yang lebih *Aş-Şalâh* (baik dan bermanfaat) baik dari golongan orang-orang terdahulu maka proses perekrutan ini bertentangan dengan syariat Islam.<sup>484</sup> Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip keterpercayaan (al-Qashas [28] ayat 26).

Nilai-nilai Islam yang kelima adalah nilai *Itqân* (*Kemantapan atau perfectness*) dengan cara menyeleksi calon karyawan yang mampu menjalankan tugas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Temuan penelitian ini secara umum mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sayyid Quṭb dalam kitabnya *Fî Zilâl alqur’ân*<sup>485</sup> yang dapat dilihat dari sikap dan perilaku pelamar

---

<sup>482</sup>Ibn Taimiyah, *Al-Siyāsah al-Syar’iyah fî Işlâh al-Râ’î wa al-Ra’iyyah*, (Riyâd : Maktabah al-Riyâḍ al-Ḥadīṣah, tt.), h. 21.

<sup>483</sup>Muhammad Sayyid Tanṭâwî, *at-Tafsir al-Wasîth li alqur’an al-Karim*, (Cairo : Dar al-Sa’adah, 2007), h. 3257.

<sup>484</sup>Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif “Pendekatan Alqur’ân dan Sains”* alih bahasa Moh. Nurhakim, (Jakarta : Gema Insani Press, 2012), h. 38.

<sup>485</sup>Sayyid Quṭb, *Fî Zilâl alqur’ân*, (Bairût : Dâr al-Syûrûq, 1998), Juz 6, h. 156.

kerja. Selain itu, kemantapan dan pengetahuan pelamar dapat dilihat dari riwayat organisasi dan prestasinya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang keenam adalah nilai *Ihsān* (Melakukan yang terbaik) dengan cara menyeleksi calon karyawan yang memiliki komitmen terhadap kinerja untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Salwa Muhammad Al-‘Awwal yakni orang yang memiliki perangai mulia, yang konsisten berupaya menciptakan suasana komunikasi yang kondusif dengan berbagai pihak, baik dalam dimensi vertikal, horisontal maupun dengan lingkungan alam sehingga terhindar dari segala hal yang mendorong dan merangsangnya melakukan aktivitas yang tidak etis.<sup>486</sup> Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 40).

Nilai-nilai Islam yang ketujuh adalah *Mujahadah* (kerja keras dan optimal) dengan menyeleksi calon karyawan yang bekerja keras. Temuan penelitian ini diperkuat dari teori Hafhidhudin dan Hendri Tanjung bahwa kualitas *mujahadah* dalam bekerja pada konteks manfaatnya, yaitu untuk kebaikan manusia sendiri, agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah. *Mujahadah* dalam maknanya yang luas adalah mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik.<sup>487</sup> Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip keterpercayaan (al-Qashas [28] ayat 26).

Nilai-nilai Islam yang kedelapan adalah tidak dijumpainya nilai *Tanafus* dan *Ta’āwun* (Berkompetisi dan tolong-menolong) dengan cara menyeleksi calon karyawan melalui rekomendasi syari’ah yang ditujukan kepada tokoh masyarakat, ulama atau ustad, ketua RT/RW dan orang-orang yang dinilai kompeten mengenai akhlak pelamar, aktifitas sosial dalam masyarakat dan aktifitas keagamaan sehari-

---

<sup>486</sup>Salwa Muhammad Al-‘Awwal, *Al-Wujūh wa al-Nazā’ir fī alqur’ān*, (Mesir : Dār al-Shurūq, 1998), h. 208-209.

<sup>487</sup>Hafhidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani, 2013), h. 42.

hari. Temuan penelitian ini diperkuat dengan teori Ṭanṭāwī<sup>488</sup> dan al-Qurṭubī,<sup>489</sup> bahwa kriteria penilaian dalam hal penyeleksian karyawan berdasarkan atas baik atau buruknya suatu perbuatan tidak hanya berdasarkan atas Alqurʾān, hadis, dan hukum positif, melainkan juga mengacu pada kebiasaan (*al-ʿUrf*) yang berlaku di tengah masyarakat. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

#### **4. Implementasi Nilai-Nilai Islam terhadap Pendidikan dan Pelatihan Pegawai di RSUD Haji Medan**

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSUD Haji Medan sesuai dengan metode tilawah. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqurʾān sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi, dan dalam arti sosial dengan mengajak karyawan untuk membaca ayat Allah, misalnya dengan studi banding atau widyawisata.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Harun Nasution dan Abuddin Nata bahwa umat Islam mempunyai problem ideologis, yakni tidak dapat mengaitkan secara efektif pentingnya pengetahuan dengan orientasi ideologinya. Akibatnya mereka tidak terdorong untuk belajar, membaca, dan meneliti. Mereka merasa berdosa kalau tidak shalat, tetapi tidak merasa berdosa kalau tidak membaca. Sedangkan problema bahasa terlihat pada sikap ummat Islam yang hanya meniru dan pengulang apa yang dikatakan orang (Barat) tanpa mampu melahirkan gagasan dan pemikiran yang orisinal.<sup>490</sup> Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2] ayat 286).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSUD Haji Medan sesuai dengan metode taʿlim yang berimplikasi untuk mengajarkan karyawan perihal (1) etos kerja, (2) sosialisasi nilai-nilai, (3) kiat-kiat sukses, (4) kiat kerja produktif, (5) aturan, atau tata tertib, (6) visi, misi perusahaan serta (7)

---

<sup>488</sup>Muhammad Sayyid Ṭanṭāwī, *At-Tafsīr al-Wasīṭ*, (Kairo : Dār Ihyāʾ al-Turās, 1994), h. 1164.

<sup>489</sup>Abī Abdillāh Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī ʿAbdullāh al-Qurṭubī, *Tafsīr al-Qurṭubī al-Jāmiʾ li Ahkām alqurʾān*, (Beirut : Dār Ar-Risālah, 2006), Juz 6, h. 37.

<sup>490</sup>Harun Nasution, *Akal dan Wahyu dalam Islam*, (Jakarta : UI Press, 2012), h. 13 dan Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), h. 42-46.

tugas/kewajiban karyawan. Hal ini disebabkan karena manajemen RSUD Haji Medan berupaya untuk mewujudkan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan di masing-masing bagian atau unit sesuai dengan kemampuan perusahaan. Bidang diklat akan memprioritaskan urgensi dari telaah staf tentang pelatihan maupun pendidikan mana yang harus direalisasikan terlebih dahulu. Bidang diklat selalu mengirim laporan mengenai pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh para karyawan kepada direksi sebagai pihak yang menyetujui kegiatan tersebut. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa RSUD Haji Medan pernah melakukan pendidikan dan pelatihan dengan metode *ta'lim*, seperti pelatihan memandikan jenazah, melatih para perawat dalam berakhlakul kharimah, melatih mereka untuk membudayakan *salam*, *basmalah* dan *hamdalah* ketika memeriksa pasien, bersikap sopan santun dan ramah, beramanah, serta jujur dan benar dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Pelatihan ini dilakukan merupakan langkah perusahaan dalam ikut serta melaksanakan pembinaan mental dan spiritual karyawan. Juga dilakukan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan karyawan yang memiliki pengetahuan agama yang tinggi (untuk imam masjid, pengajian rutin dan upacara keagamaan).

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Saifuddin Bachrun yang menyatakan bahwa Islam menganjurkan pendidikan dan pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, melainkan mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan spiritual manusia.<sup>491</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian tentang implikasi metode Ta'lim menenai etos kerja, sesuai dengan teori Nafis Irkhami bahwa etos kerja bagi seorang muslim merupakan bagian penting dari keberhasilan manusia, baik dalam komunitas kerja yang terbatas, maupun dalam lingkungan sosial yang lebih luas. Keberhasilan ini

---

<sup>491</sup>Saifuddin Bachrun, Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syari'ah, (Jakarta : Lazis Dewan Da'wah Islamiyah Indonesia, 2014), hlm. 240.

bukan hanya dikarenakan adanya pengetahuan dan kemampuan menggunakan nalar, tetapi juga kemampuan mengarahkan pengetahuan dan aktivitas penalaran menuju pada kebaikan, baik kebaikan individu maupun kelompok.<sup>492</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

Temuan penelitian tentang implikasi metode Ta'lim mengenai sosialisasi nilai-nilai sesuai dengan teori Raymond A. Noe, et al yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan, kemudian mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh.<sup>493</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian tentang implikasi metode *ta'lim* mengenai kiat-kiat sukses yang berwatak *soft skill* Islami sesuai dengan teori Ahmad Ibrahim Abu Sinn bahwa Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum Muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>494</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian tentang implikasi metode Ta'lim mengenai kiat kerja produktif sesuai dengan teori MN. Nasution bahwa dengan pengetahuan yang didapat dalam pendidikan dan pelatihan akan merubah tingkah laku, guna mendapatkan produktivitas yang tinggi.<sup>495</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian tentang implikasi metode *ta'lim* mengenai aturan, atau tata tertib, visi, misi perusahaan serta tugas/kewajiban karyawan sesuai dengan teori Ahmad Ibrahim Abu Sinn bahwa Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (training) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan

---

<sup>492</sup>Nafis Irkhani, *Islamic Work Ethics; Membangun Etos Kerja Islami*, (Salatiga : STAIN Salatiga Press, 2014), h. 97-98.

<sup>493</sup>Raymond A. Noe, et al., *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*, 4th Edition, (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012), h. 451.

<sup>494</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah...*, h. 116-117.

<sup>495</sup>MN. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta : PT.Gahalia Indonesia, 2012), h. 70.

kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat dan beberapa petunjuk.<sup>496</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSU Haji Medan tidak sesuai dengan metode *tazkiyah* yang berimplikasi untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Meldona bahwa pelatihan merupakan proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>497</sup> Guna mewujudkan peningkatan mutu pelayanan yang profesional dan islami di RSU Haji Medan hendaklah disusun suatu pedoman pelatihan Aplikasi Perilaku Islami yang diperuntukkan bagi tenaga perawat yang berisi tentang petunjuk pelaksanaan dan operasional yang menggambarkan nilai-nilai spiritual berbentuk zikir dan doa yang diaplikasikan dalam asuhan keperawatan yang diberikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa langkah-langkah yang dilakukan adalah segera membuat Pelatihan Aplikasi Perilaku Islami di RSU Haji Medan kepada seluruh perawat yang ada di ruang rawat inap, membaca doa-doa Aplikasi Perilaku Islami setiap pergantian shift. Kemudian diimplementasikan di ruang rawat inap secara bertahap, supervisi dan monitoring langsung dilakukan oleh Kepala Ruangan terhadap pelaksanaan Aplikasi Perilaku Islami. Setelah itu monitoring dan Aplikasi Perilaku Islami yang telah ada dan mengukur sejauh mana dampaknya dengan menyebarkan kuesioner ke pasien / keluarga ke setiap ruang rawat inap, selanjutnya melakukan analisis dan *feedback* hasil kuesioner.

---

<sup>496</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah ...*, h. 117.

<sup>497</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang : UIN-Malang Press, 2012), h.

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSUD Haji Medan sesuai dengan metode hikmah. Implikasinya dengan melaksanakan pelatihan melalui program *On the Job Training* dan *off the job training*. Untuk mendukung pelaksanaan pelatihan, bidang diklat membutuhkan data terkait karyawan baru, mutasi dan lain sebagainya dengan menjalin kerjasama dengan bagian kepegawaian untuk merencanakan kebutuhan pelatihan. Diklat dibagi menjadi dua yaitu diklat intern dan diklat ekstern. Diklat intern meliputi out house, in house, kursus, dan peningkatan jenjang karir. Diklat ekstern meliputi PKL atau magang, studi banding, dan penelitian baik dari dalam maupun luar. Pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu in house dan out house. Dikatakan in house apabila pelaksanaan pelatihan yang berada di dalam atau di kawasan RSUD Haji Medan dan mempergunakan sarana prasarana perusahaan. Dikatakan out house, apabila pelaksanaan pelatihan diadakan di luar RSUD Haji Medan. Namun tidak menutup kemungkinan melibatkan pihak luar untuk berkontribusi terhadap pelatihan ini. Hal ini diupayakan oleh bidang diklat untuk menggilir unit per unit melaksanakan pelatihan sesuai kebutuhan. Sedangkan jenjang karir masuk ke ruang lingkup pendidikan. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa setiap karyawan RSUD Haji Medan berhak untuk merencanakan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan lebih lanjut untuk mengembangkan soft skill dan hard skill mereka. Tujuan diadakannya pengembangan karir ini, agar para karyawan mempersiapkan diri mereka dalam merencanakan masa depan perusahaan.

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa dalam mengembangkan karyawannya manajemen RSUD Haji Medan mengadakan pelatihan atau training secara berkala yang bertujuan untuk meningkatkan skill dan profesionalitas para karyawan. Sasaran pelatihan ini selain untuk para karyawan lama dikhususkan juga untuk para calon karyawan baru yang

pada akhirnya dapat berujung pada peningkatan kinerja dan pelayanan.<sup>498</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan *off the job* di RSUD Haji Medan dibagi menjadi tiga, yaitu : pendidikan dan pelatihan teknis (peningkatan kinerja karyawan terutama dalam pelaksanaan tugas keseharian secara teknis), pendidikan dan pelatihan non teknis (peningkatan kinerja karyawan terutama dalam kegiatan non teknis keseharian) serta pengembangan kepribadian (untuk peningkatan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian).

Pelatihan dan pengembangan pegawai ini dilakukan oleh RSUD Haji Medan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen RSUD Haji Medan sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi RSUD Haji Medan dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan didukung dengan studi dokumentasi, ditemukan temuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Pelatihan RSUD Haji Medan telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan mingguan dan bulanan.
- 2) Pendidikan dan Pelatihan Perawat dan Pegawai, RSUD Haji Medan dilaksanakan melalui *In House Training* (IHT) baik dilaksanakan sendiri maupun bekerjasama dengan Rumah Sakit lain, juga melalui beberapa pendidikan dan pelatihan yang berupa seminar, penataran maupun diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah, selain itu juga program studi lanjut, melalui beasiswa dari pemerintah maupun biaya mandiri.

---

<sup>498</sup>Dr. Yulinda Elvi Nasution, *Kepala Bagian Pendidikan dan Penelitian RSUD Haji Medan* (Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2017).

3) kegiatan diselenggarakan oleh pihak pemerintah sering diperuntukkan bagi pegawai dengan status negeri. Sedangkan pegawai swasta masih sangat minim. Berdasarkan hasil kajian, penulis membagi pola atau metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen RSUD Haji Medan dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa : Pertama, pola *in the job training* dan metode *on the job training*, nampaknya lebih dipilih oleh manajemen RSUD Haji Medan dalam mengembangkan kemampuan pegawai, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan, motivasi baik verbal maupun non verbal, yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan setiap hari senin setelah upacara bendera selama 40 menit dan pertemuan bulanan dilaksanakan setiap tanggal satu, pada saat jam kerja. Kedua, pola *off the job training* dan metode *off the job training*, yakni dengan menyusun atau lebih tepatnya berpartisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai dan dilakukan secara khusus di luar jam pekerjaan. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2] ayat 286).

## **5. Implementasi Nilai-Nilai Islam terhadap Penilaian Kinerja Pegawai di RSUD Haji Medan**

Hasil penelitian ini di bagi dua, yaitu hasil dari wawancara dan hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada 86 informen. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian RSUD Haji Medan menyatakan bahwa penilaian kinerja melalui sistem penilaian berdasarkan tujuan karena penilaian sangat tergantung pada atasan dan semakin lama hubungan antara atasan dengan karyawan semakin akrab maka hasil penilaian kurang objektif. Hambatan yang dialami untuk penerapan penilaian kinerja ini adalah kurangnya objektivitas dikarenakan rasa setia kawan rekan sekerja pada saat memberikan penilaian agar

terlihat baik, sehingga hasilnya menjadi bias dan kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari karyawan yang sedang dinilai.

Penilaian kinerja terhadap karyawan RSUD Haji Medan dilakukan dengan cara atasan langsung mengisi sebuah formulir Daftar Penilaian Pekerjaan yang telah disiapkan oleh bagian Kepegawaian. Atasan langsung akan melihat pencapaian hasil karyawan dan menilai kesesuaian antara standar kinerja individu dengan standar kinerja unit yang telah ditetapkan dalam metode *Rating Scale* dalam bentuk nilai bobot berdasarkan hasil perhitungan pada formulir penilaian serta laporan kegiatan kerja setiap staf medis (dokter, perawat dan karyawan penunjang medis) baik tertulis maupun hasil pemantauan kegiatan kerja secara langsung (tidak tertulis).

Staf medis dokter poli umum, poli gigi, serta dokter spesialis dinilai secara langsung oleh Wakil Direktur Bidang Medis. Sedangkan pada unit penunjang medis, penilaian dilakukan oleh tiap Kaur (Kepala Urusan) bagian farmasi, radiologi, laboratorium, gizi dan rekam medis. Bagian keperawatan dan kebidanan dinilai oleh atasan langsung KASI (Kepala Seksi) Keperawatan.

Setelah dilakukan penilaian, penilai melaporkan hasil penilaian dan mendiskusikannya oleh atasan Penilai, yaitu Kepala Bidang yang terdiri dari :

- 1) Kepala Bidang Keperawatan yang bertanggung jawab atas penilaian kinerja perawat dan bidan.
- 2) Kepala Bidang Penunjang Medis yang berperan dan bertanggung jawab dalam penilaian kinerja karyawan bagian farmasi, radiologi, laboratorium, gizi dan rekam medis.

Selanjutnya Kepala Bidang meneruskan laporan kinerja karyawan kepada Wakil Direktur Bidang Medis untuk menyelaraskan keputusan mengenai kinerja karyawan yang bersangkutan kemudian disepakati dan ditandatangani agar dapat dilakukan tindak lanjut atas hasil penilaian atau umpan balik bagi karyawan.

Dalam melaksanakan penilaian kinerja di RSUD Haji Medan berdasarkan pada aspek (1) Disiplin (2) Mutu Pekerjaan (3) Kuantitas Pekerjaan (4) Sikap (5)

Inisiatif (6) Kerjasama (7) Kerapian (8) Kerumahtangaan (9) Keramah Tamahan dan Sopan Santun (10) Tanggung Jawab.<sup>499</sup>

Penilaian kinerja yang diterapkan di RSUD Haji Medan tidak sesuai dengan teori Yusuf al-Qardhawi,<sup>500</sup> Abbas J Ali,<sup>501</sup> Ilhaamie Abdul Ghani Azmi<sup>502</sup> dan Azuar Juliandi<sup>503</sup> yang menyatakan bahwa penilaian kinerja menurut perspektif Islam berdasarkan pada aspek (1) memenuhi janji/kewajiban, (2) tanggung jawab pribadi dan kontrol, (3) ibadah, (4) jihad dan bersungguh-sungguh, (5) kesatuan, (6) keadilan, (7) ikhtiar, (8) kebenaran, (9) transparansi, (10) kerjasama, (11) kompetensi dan (12) produktivitas.

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja di RSUD Haji Medan merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia berdasarkan prinsip keadilan terdapat dalam keumuman QS. an-Nisa' [4] ayat 58. Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan teori Ahmad Ali bahwa manajer saat ini sulit untuk menilai karyawan secara efektif. Hal ini disebabkan oleh pertimbangan keagamaan, hubungan pribadi dan kecenderungan birokratis. Jadi, manajer muslim harus menyadari bahwa penilaian kinerja dalam Islam harus memperhitungkan konsep akuntabilitas dan tanggung jawab, bersikap adil (fair) dan merawat/memelihara karyawan mereka.<sup>504</sup>

Berdasarkan informasi dari informan, ditemukan bahwa penilaian yang diberikan oleh setiap Kabid, Kabag dan Kasubbag dalam menilai kinerja bawahannya, sebagai berikut :

### **1) Nilai-Nilai Islam dalam Memenuhi Janji/Kewajiban**

Total nilai-nilai Islam dalam memenuhi janji/kewajiban pegawai RSUD Haji Medan sebesar 16,94 yang berarti berada pada kriteria Baik Sekali berdasarkan

---

<sup>499</sup>SOP Prosedur Penilaian Kinerja Pegawai No. Dokumen 08/SOP/RSUHM/11/2014

<sup>500</sup>Yusuf al-Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2013), h. 67.

<sup>501</sup>Abbas J Ali, Islamic Perspectives on leadership : a Model, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2012, h. 160- 180.

<sup>502</sup>Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Human Capital Development and Organizational Performance : a Focus on Islamic Perspective, *Jurnal Syariah*, 2012, h. 353-372.

<sup>503</sup>Azuar Juliandi, Paramater Prestasi Kerja dalam Perspektif Islam, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol 14 No. 01 April 2014, h. 34-47.

<sup>504</sup>Ahmad Ali, *Islamic Perspectives on Management and Organization...*, h. 67.

perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan jawaban yang terlihat pada tabel-7.

Tabel-7  
Analisa Nilai Memenuhi Janji/Kewajiban Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	77	9	0	0	0	421	4,89
2	18	20	14	13	21	259	3,01
3	49	21	16	0	0	377	4,38
4	59	24	3	0	0	400	4,65
$\Sigma$						1457	16,94

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa memenuhi janji/kewajiban pegawai RSUD Haji Medan dinilai Baik Sekali. Ini menunjukkan bahwa memenuhi janji/kewajiban pegawai RSUD Haji Medan harus dipertahankan.

Temuan kinerja karyawan terhadap memenuhi janji/kewajiban, maksudnya adalah mematuhi peraturan pemakaian seragam yang diberlakukan perusahaan selama bekerja, mematuhi peraturan jam kerja yang diberlakukan perusahaan selama bekerja, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan intruksi pimpinan. Hal ini sesuai dengan penerapan manajemen RSUD Haji Medan dalam menilai kinerja pegawainya pada aspek disiplin yang terdapat dalam SOP. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Melayu SP Hasibuan bahwa kedisiplinan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi, dikatakan disiplin apabila karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu

perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>505</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan indikator yang paling rendah adalah kepatuhan terhadap jam kerja baik jam datang maupun pulang kantor. Rendahnya kepatuhan terhadap jam kerja memengaruhi mutu pelayanan RSUD Haji Medan. Remunerasi yang baru diberlakukan di RSUD Haji Medan merupakan penghargaan terhadap kinerja pegawai yang seharusnya diberikan dengan adil sesuai dengan kinerjanya. Kehadiran merupakan salah satu faktor yang dinilai memengaruhi besarnya nilai remunerasi. Dengan adanya remunerasi, diharapkan menjadi motivasi bagi karyawan untuk hadir tepat waktu.

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa bahwa ada hubungan yang signifikan antara pemberian remunerasi terhadap kinerja karyawan di RS Islam Siti Khadijah Palembang.<sup>506</sup> Dengan baiknya kinerja karyawan mempengaruhi mutu pelayanannya. Hal ini tidak terlihat pada RSUD Haji Medan terhadap mutu pelayanannya. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip adanya penghargaan dan kompensasi (QS. Al-An'âm [6] ayat 132 dan HR Ibn Majah).

## 2) Nilai-Nilai Islam tentang Tanggung Jawab Pribadi & Kontrol

Total nilai-nilai Islam tentang tanggung jawab pribadi & kontrol pegawai RSUD Haji Medan sebesar 16,22 yang berarti berada pada kriteria baik berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen yang dapat dilihat pada tabel-8.

Tabel-8  
Analisa Nilai Tanggung Jawab Pribadi & Kontrol Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	16	49	21	0	0	339	3,94
2	15	59	12	0	0	347	4,03
3	21	50	15	0	0	350	4,07

---

<sup>505</sup>Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Bumi Aksara. 2014), h. 237.

<sup>506</sup>Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa, Hubungan Antara Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, *Jurnal Psikologi Islami* Vol. 2 No. 2 Desember 2016), h. 161-171.

4	19	63	4	0	0	359	4,17
						Σ	1395
							16,22

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa tanggung jawab pribadi & kontrol pegawai RSUD Haji Medan dinilai Baik. Ini menunjukkan bahwa memenuhi janji/kewajiban pegawai RSUD Haji Medan harus dipertahankan.

Temuan kinerja karyawan terhadap tanggung jawab pribadi & kontrol, adalah bersedia bekerja melebihi jam kerja walaupun tidak dimasukkan dalam kategori lembur jika pekerjaan pada hari itu belum selesai atau ketika masih terdapat pasien. Menjaga kerahasiaan data perusahaan dari pihak yang tidak diperbolehkan mengetahuinya. Menjaga nama baik perusahaan dengan cara berperilaku baik dengan profesional ketika menjalin kerjasama dengan organisasi lain. Membela perusahaan apabila ada pihak yang berusaha merusak nama baik perusahaan. Indikator ini telah diterapkan di RSUD Haji Medan melalui SOP menilai kinerja pada aspek tanggung jawab. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan ini sesuai dengan teori tentang tanggung jawab menurut Mangkunegara bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>507</sup> Pada kesempatan lain, temuan penelitian ini didukung oleh Sulistiyani dalam mengemukakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.<sup>508</sup> Selain itu, temuan penelitian ini didukung oleh Malayu SP. Hasibuan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

---

<sup>507</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Penerbit Rhineke Cipta, 2014), h. 29.

<sup>508</sup>Sulistiyani, *Manajemen Sumber Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), h. 47.

pengalaman dan kesungguhan serta waktu.<sup>509</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

### 3) Nila-Nilai Islam terhadap Ibadah

Total nilai-nilai Islam terhadap ibadah pegawai RSUD Haji Medan sebesar 19,24 yang berarti berada pada kriteria Baik Sekali seperti tabel-9 berikut ini :

Tabel-9  
Analisa Nilai Ibadah Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	72	7	3	2	2	403	4,68
2	73	8	5	0	0	412	4,79
3	77	9	0	0	0	421	4,89
4	75	11	0	0	0	419	4,87
$\Sigma$						1655	19,24

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari pernyataan di atas, pada umumnya informen menyatakan ibadah pegawai RSUD Haji Medan dinilai Baik Sekali. Ini menunjukkan bahwa ibadah pegawai RSUD Haji Medan harus dipertahankan dan diterapkan dalam bentuk SOP. Karena sangat disayangkan bahwa visi dan misi RSUD Haji Medan adalah untuk melaksanakan pengabdian masyarakat dalam rangka ibadah dan amal shaleh dan iklas, sekaligus sebagai dukungan konkrit untuk mensukseskan sistem kesehatan nasional melalui penyediaan sarana Rumah Sakit yang memenuhi syarat medis teknis, berkualitas dan mengikuti perkembangan IPTEK yang didasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses dan penyembuhan tetapi indikator penilaian kinerja dalam bentuk ibadah tidak dimasukkan ke dalam SOP. Oleh karena itu pihak manajemen RSUD Haji Medan harus menetapkan penilaian kinerja pada aspek ibadah. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab (HR Bukhari).

Temuan penelitian ini didukung oleh Achmad Firdaus bahwa penerapan agama di dalam organisasi harus dikedepankan untuk menjaga dan memelihara

---

<sup>509</sup>Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masala*, (Jakarta : PT. Toko Gunung Agung, 2012), h. 37.

agama di dalam organisasi. Proses penjagaan dan pemeliharaan agama harus dilakukan secara proaktif, artinya pemeliharaan dan penjagaan agama harus dilakukan dengan cara menerapkan seluruh prinsip agama Islam secara *holistik* di dalam organisasi.<sup>510</sup> Performa orientasi ibadah dalam temuan Achmad Firdaus dilakukan dengan empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran strategis, ukuran, target dan inisiatif strategis. Orientasi ibadah diterapkan melalui inisiatif strategis berupa empat program utama peningkatan keimanan, yaitu : (1) *Tilawah Alqur'ān* (2) *hifz Alqur'ān*. (3) Melaksanakan shalat tepat pada waktunya dengan berjama'ah di masjid. (4) berdoa sebelum dan setelah selesai bekerja.

Sebagai wujud kongkrit bekerja di RSUD Haji Medan menurut hemat peneliti sudah sepatutnya para karyawan RSUD Haji Medan menjadi orang-orang yang ahli ibadah (*'Abid*). Dalam aktivitas kerja sehari-hari senantiasa shalat tepat waktu dan mendirikan shalat fardhu berjama'ah, baik di lingkungan RSUD Haji Medan maupun di lingkungan tempat tinggalnya. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip batasan kewenangan (QS. al-Ghasiyah [88] ayat 21).

#### 4) Nilai-Nilai Islam tentang Jihad/bersungguh-sungguh

Total nilai-nilai Islam tentang jihad/bersungguh-sungguh pegawai RSUD Haji Medan sebesar 12,55 yang berarti berada pada kriteria Cukup berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-10.

Tabel-10  
Analisa Nilai Jihad/Bersungguh-Sungguh Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	19	49	18	0	259	3,01
2	0	17	59	10	0	265	3,08
3	0	21	65	0	0	279	3,24
4	0	18	68	0	0	276	3,21
Σ						1079	12,55

Sumber : Data Penelitian Diolah

<sup>510</sup>Achmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP) Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, (Yogyakarta : Deepublish, 2014), h. 111.

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa jihad/bersungguh-sungguh pegawai RSUD Haji Medan dinilai Cukup. Ini menunjukkan bahwa jihad/bersungguh-sungguh pegawai RSUD Haji Medan harus ditingkatkan.

Temuan kinerja karyawan terhadap jihad/bersungguh-sungguh maksudnya adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, menyelesaikan tugas secara teliti dan memberikan hasil yang akurat serta tekun dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan bahkan kemampuan dalam menganalisis data/informasi. Hal ini terimplementasi di RSUD Haji Medan dalam menilai kinerja pegawainya pada aspek kuantitas pekerjaan yang terdapat dalam SOP.

Temuan penelitian ini didukung pula oleh teori I.G. Wursanto tentang kemampuan kerja, yaitu kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya.<sup>511</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kewenangan dan tanggung-jawab yang terdapat dalam keumuman HR Bukhari.

### 5) Nilai-Nilai Islam dalam Kesatuan

Total nilai-nilai Islam dalam kesatuan pegawai RSUD Haji Medan sebesar 5,89 yang berarti berada pada kriteria kurang berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-11.

Tabel-11  
Analisa Nilai Kesatuan Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	0	3	9	74	101	1,17
2	0	0	6	10	70	108	1,25
3	4	17	16	14	35	199	2,31
4	0	0	4	5	77	99	1,15
						Σ	507
							5,89

Sumber : Data Penelitian Diolah

<sup>511</sup>I.G. Wursanto, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Andi 2013), h. 301.

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa kesatuan pegawai RSUD Haji Medan dinilai kurang. Ini menunjukkan bahwa kesatuan pegawai RSUD Haji Medan harus diperbaiki dan diterapkan dalam bentuk SOP. Hal-hal yang perlu dinilai dalam kaitannya dengan kesatuan untuk menyusun SOP di RSUD Haji Medan ini adalah : (a) Pekerjaan tidak hanya berwatak ritual dan ukhrowi, tetapi juga pekerjaan sosial yang berwatak duniawi. (b) Pekerjaan tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan materi tetapi juga tujuan rohaniah. (c) Bekerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi tetapi juga untuk kepentingan orang banyak di dalam dan di luar organisasi. (d) Output dari kerja adalah sikap kerja yang terbingkai dengan rasa tawakal.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori C.M. Lau & A. Moser tentang indikator kinerja secara finansial banyak dikritisi sebagai sesuatu penilaian yang terlalu sempit dan tidak spesifik, sedangkan indikator kinerja secara nonfinansial menjadi hal yang lebih baik dan berguna untuk pengembangan rencana dan keunggulan jangka panjang bagi perusahaan. Penilaian karyawan pada perusahaan tidak semata-mata hanya untuk kepentingan kompensasi secara finansial saja, lebih jauh karyawan akan melihat penilaian secara nonfinansial bagaimana proses pembelajaran dari karyawan dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut.<sup>512</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

#### **6) Nilai-Nilai Islam terhadap Keadilan**

Total nilai-Nilai Islam terhadap keadilan pegawai RSUD Haji Medan sebesar 14,07 yang berarti berada pada kriteria baik berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-12.

Tabel-12  
Analisa Nilai Keadilan Pegawai RSUD Haji Medan

---

<sup>512</sup>C.M. Lau & A. Moser, *Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures : The Role Of Procedural Fairness*, (Los Angeles : Behavioral Research in Accounting, 2008), h. 55-71.

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	11	19	43	13	0	286	3,32
2	15	17	52	2	0	303	3,52
3	16	15	55	0	0	305	3,55
4	20	18	48	0	0	316	3,67
						Σ	1210
							14,07

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa keadilan pegawai RSUD Haji Medan dinilai Baik. Ini menunjukkan bahwa keadilan pegawai RSUD Haji Medan harus ditingkatkan.

Temuan kinerja karyawan terhadap keadilan maksudnya adalah (a) orang lain tidak akan merasa dirugikan dari pada pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan, (b) pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, (c) hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan, dan (d) bekerja secara terorganisir.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori M.J. Sommer bahwa karyawan yang bekerja mempunyai kebutuhan untuk dihargai. Pemenuhan kebutuhan ini akan mendorong mereka untuk berprestasi. Perusahaan tidak boleh menuntut karyawan untuk memberikan segenap upayanya bagi perusahaan, tetapi juga perlu memenuhi kebutuhan karyawan. Sommer mengatakan relasi perusahaan dengan karyawan perlu dibangun pada kerangka saling membutuhkan. Kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan kedua belah pihak secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen tinggi pada perusahaannya, yang akhirnya menjadikan karyawan terangsang untuk bekerja baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat pada masa sekarang ini.<sup>513</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip keadilan (QS. an-Nisa' [4] ayat 58).

## 7) Nilai-Nilai Islam dalam Ikhtiar

Total nilai-nilai Islam dalam ikhtiar pegawai RSUD Haji Medan sebesar 12,06 yang berarti berada pada kriteria Cukup berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-13.

---

<sup>513</sup>M.J. Sommer, Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effect, *Journal of Organizational Behavior*, 1995, h. 49-58.

Tabel-13  
Analisa Nilai Ikhtiar Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	11	53	22	0	247	2,87
2	0	12	62	12	0	258	3,00
3	0	15	61	10	0	263	3,06
4	0	16	65	5	0	269	3,13
$\Sigma$						1037	12,06

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan yang diajukan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa ikhtiar pegawai RSUD Haji Medan dinilai Cukup. Ini menunjukkan bahwa ikhtiar pegawai RSUD Haji Medan harus ditingkatkan.

Temuan kinerja karyawan terhadap ikhtiar maksudnya adalah memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan, melakukan inovasi dalam pekerjaan dan berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan serta memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penerapan manajemen RSUD Haji Medan dalam menilai kinerja pegawainya pada aspek inisiatif yang terdapat dalam SOP. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

Temuan penelitian ini didukung oleh Fajrianthi bahwa tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan, seperti pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka.<sup>514</sup>

### **8) Nilai-Nilai Islam terhadap Kebenaran**

Total nilai-nilai Islam terhadap kebenaran pegawai RSUD Haji Medan sebesar 14,81 yang berarti berada pada kriteria Baik berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-14.

---

<sup>514</sup>Fajrianthi, Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2012, 102-109.

Tabel-14  
Analisa Nilai Kebenaran Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	65	21	0	0	323	3,75
2	0	61	25	0	0	319	3,71
3	0	59	27	0	0	317	3,69
4	0	57	29	0	0	315	3,66
$\Sigma$						1274	14,81

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan kinerja karyawan terhadap nilai kebenaran maksudnya adalah bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib. Saling koreksi untuk menghindari kekeliruan, bekerja sesuai tupoksi dan dapat memahami peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

#### 9) Nilai-Nilai Islam pada Transparansi

Total nilai-nilai Islam pada transparansi pegawai RSUD Haji Medan sebesar 12,29 yang berarti berada pada kriteria Cukup berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan yang dapat dilihat pada tabel-15.

Tabel-15  
Analisa Nilai Transparansi Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	26	38	22	0	262	3,05
2	0	32	33	21	0	269	3,13
3	0	23	47	16	0	265	3,08
4	0	30	29	27	0	261	3,03
$\Sigma$						1057	12,29

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa transparansi pegawai RSUD Haji Medan dinilai Cukup. Ini menunjukkan bahwa memenuhi transparansi pegawai RSUD Haji Medan harus ditingkatkan.

Temuan kinerja karyawan terhadap transparansi ini maksudnya adalah : (1) Membuat rencana kerja sebelum melaksanakan pekerjaan. (2) Mengetahui dan memahami urutan pekerjaan dari awal sampai akhir agar hasil kerja sesuai dengan target perusahaan. (3) Memberikan *service excellence* kepada perusahaan ataupun pasien. (4) Melaporkan hasil kerja secara jujur pada pimpinan

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan teori Agus Dwiyanto yang menyatakan bahwa ada tiga indikator transparansi yang dapat digunakan, indikator pertama adalah mengukur tingkat keterbukaan, meliputi seluruh proses pelayanan publik, termasuk didalamnya adalah persyaratan, biaya dan waktu yang dibutuhkan, serta cara pelayanan. Persyaratan yang harus dipenuhi harus terbuka dan mudah diketahui oleh para pengguna. Indikator yang kedua seberapa mudah peraturan dan prosedur pelayanan yang dapat dipahami oleh pengguna dan stakeholder yang lain. Maksud dipahami disini bukan hanya dalam arti literal semata tetapi juga makna dibalik semua prosedur dan peraturan itu. Penjelasan mengenai persyaratan, prosedur, biaya dan waktu yang diperlukan sebagaimana adanya merupakan hal yang paling penting bagi para pengguna. Jika rasionalitas dari semua hal itu dapat diketahui dan diterima oleh para pengguna, maka kepatuhan terhadap prosedur dan aturan akan mudah diwujudkan. Indikator ketiga kemudahan untuk memperoleh informasi mengenai berbagai aspek penyelenggaraan pelayanan publik. Semakin mudah pengguna memperoleh informasi mengenai berbagai aspek penyelenggaraa pelayanan publik semakin tinggi transparansi.<sup>515</sup> Ketiga indikator transparansi tersebut tidak terimplementasi di RSUD Haji Medan. Hasil penelitian ini tidak memperkuat teori tentang prinsip kepatutan dan Kelayakan (HR. Muslim)

#### **10) Nilai-Nilai Islam Terhadap Kerjasama**

Total nilai-nilai Islam terhadap kerjasama pegawai pada RSUD Haji Medan

---

<sup>515</sup>Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University, 2013), h. 242.

sebesar 6,73 yang berarti berada pada kriteria kurang berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-16.

Tabel-16  
Analisa Nilai Kerjasama Pegawai RSUD Haji Medan

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	21	19	18	28	205	2,38
2	0	0	19	15	52	139	1,62
3	0	0	0	15	71	101	1,17
4	3	0	16	17	53	135	1,57
$\Sigma$						485	6,73

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari empat pernyataan tersebut, pada umumnya informen menyatakan bahwa kerjasama pegawai RSUD Haji Medan dinilai kurang. Ini menunjukkan bahwa kerjasama pegawai RSUD Haji Medan harus diperbaiki untuk menunjang pencapaian kinerja yang optimal dimasa mendatang dan mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain, serta dapat mencapai target laba.

Kerjasama yang dilakukan oleh satu orang pekerja dengan pekerja lainnya akan membawa kemanfaatan besar. Kelemahan-kelemahan yang ada di dalam diri seorang pekerja akan ditutupi oleh kekuatan pekerja lainnya. Apabila nilai-nilai ini dapat dipraktikkan oleh para pekerja maka pekerja akan mudah mencapai tujuan organisasi dibandingkan apabila mereka bekerja sendiri-sendiri. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan Sopiha bahwa pada dasarnya tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja dan mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain, serta dapat mencapai target laba. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara efektif dan efisien, disinilah dituntut kerja sama tim yang solid. Popularitas tim dewasa dapat ditunjukkan melalui kinerja tim yang lebih unggul

daripada kinerja individu bila tugas menuntut keterampilan ganda.<sup>516</sup> Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

### 11) Nilai-Nilai Islam terhadap Kompetensi

Nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan akan dianalisis berdasarkan lima kompetensi dasar individu (*the iceberg model*), yakni (1) Dimensi Motif (*Motives*), (2) Dimensi Watak (*Traits*), (3) Dimensi Konsep Diri (*Self Concept*), (4) Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*) dan (5) Dimensi Keterampilan (*skills*)

#### 11.1 Dimensi Motif (*Motives*)

Total nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan pada dimensi motif (*motives*) sebesar 7,17 yang berarti berada pada kriteria kurang berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-17.

Tabel-17  
Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Motif (*Motives*)

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	0	12	16	42	28	184	2,14
2	0	7	15	19	45	156	1,81
3	0	5	7	15	59	130	1,51
4	3	4	16	17	49	147	1,71
Σ						617	7,17

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan penelitian tentang motif pada dimensi memiliki tanggung jawab atas tugas yang dikerjakan, mayoritas informen (42 orang) memberikan penilaian kinerja “sedang”. Adapun indikator memberikan umpan balik apabila gagal ia segera mengevaluasi tugas yang telah dilakukannya untuk tidak mengulanginya dengan cara yang sama, mayoritas informen (45 orang) memberikan penilaian kinerja “kurang”. Selanjutnya indikator tidak akan memilih tugas yang kemungkinan akan mengalami kegagalan besar, mayoritas informen (59 orang)

<sup>516</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : ANDI, 2015), h. 30.

memberikan penilaian kinerja “kurang”. Sedangkan bertindak kreatif dengan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefisien dan seefektif mungkin, mayoritas informen (49 orang) memberikan penilaian kinerja “kurang”. Hasil penelitian ini menunjukkan secara umum motif (*motives*) pegawai RSUD Haji Medan dinilai kurang, sehingga motif (*motives*) pegawai RSUD Haji Medan harus diperbaiki untuk menunjang pencapaian kinerja yang optimal dimasa mendatang.

Motif termasuk dalam *soft competency* yang mana masih sulit dideteksi karena berasal dari dalam diri seseorang, tetapi masih bisa dikembangkan. Dalam praktiknya masih belum ditemui karyawan RSUD Haji Medan yang bekerja diatas standart dengan inisiatif yang timbul dari dalam dirinya sendiri. Hal ini disebabkan karena kurangnya tanggung jawab atas tugas yang dikerjakannya, kurangnya umpan balik, kurangnya kreatif dengan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefisien dan seefektif mungkin.

Temuan penelitian ini didukung oleh teori Abdul Rahman Shaleh dan Muhib Abdul Wahab<sup>517</sup> bahwa dalam konsep Islam motif disebut sebagai niat. Hal yang pertama dalam bekerja adalah niat (*intention*) bekerja. Niat akan menentukan output dari kerja itu sendiri.

Temuan penelitian ini memperkuat teori A. Azis Alimul Hidayat<sup>518</sup> bahwa bekerja akan dilakukan dengan niat tidak hanya mencari kelimpahan materi tetapi juga untuk mencari keridhoan Allah. Niat bekerja tidak hanya untuk mengejar kekayaan dunia tetapi juga untuk mencapai kebahagiaan di akhirat kelak. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286). Oleh sebab itu, setiap pemimpin diharapkan mampu membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat, yakni dengan mampu membangun hubungan timbal balik, mengakrabkan diri dan menjalin hubungan yang hangat dengan karyawan.

## 11.2 Dimensi Watak (*Traits*)

---

<sup>517</sup> Abdul Rahman Shaleh dan Muhib Abdul Wahab, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta : Prenada Media, 2014), h. 137.

<sup>518</sup> A. Azis Alimul Hidayat, *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia: Aplikasi Konsep dan Proses Keperawatan*, (Jakarta : Salemba Medika, 2012), h. 47.

Total nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan pada dimensi watak (*traits*) sebesar 8,87 yang berarti berada pada kriteria sedang berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari empat pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-18.

Tabel-18  
Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Watak (*Traits*)

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	11	24	14	16	21	246	2,86
2	0	0	0	15	71	101	1,17
3	10	20	30	15	11	261	3,03
4	0	0	16	20	50	138	1,60
$\Sigma$						746	8,67

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan penelitian tentang watak pada dimensi kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya, mayoritas informen (24 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Adapun indikator kemauan untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, mayoritas informen (71 orang) memberikan penilaian kinerja “kurang”. Selanjutnya indikator kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain, mayoritas informen (30 orang) memberikan penilaian kinerja “cukup”. Sedangkan keinginan menolong dan melayani pelanggan atau orang lain, mayoritas informen (50 orang) memberikan penilaian kinerja “kurang”. Secara keseluruhan, mayoritas informen menyatakan bahwa watak (*traits*) berada pada kriteria sedang, sehingga watak (*traits*) pegawai RSUD Haji Medan harus diperbaiki untuk menunjang pencapaian kinerja yang optimal.

Watak (*traits*) merupakan sifat yang membuat seseorang berperilaku atau gambaran bagaimana seseorang merespon suatu dengan cara tertentu. Watak (*traits*), termasuk dalam *soft competency* yang mana masih sulit dideteksi dan sulit dilihat karena berasal dari dalam diri seseorang, tetapi masih dapat dikembangkan. Dalam praktiknya, pemimpin kurang melakukan pembentukan watak (*traits*) terhadap karyawannya sehingga karyawan RSUD Haji Medan tidak memiliki kemauan untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain dan tidak memiliki

keinginan menolong dan melayani pelanggan atau orang lain. Oleh sebab itu, pemimpin harus melakukan pendekatan dan berwatak fleksibel agar dapat memberikan masukan dengan mudah berupa arahan, dorongan dan motivasi terhadap karyawan agar mampu mengatasi tugas dan tantangan barunya. Disamping itu, pemimpin juga dapat memberikan motivasi, dukungan, baik berupa pujian kepada karyawannya agar memiliki tingkat kepercayaan diri yang baik untuk menyelesaikan setiap tantangan dalam pekerjaannya dan bekerja dengan lebih baik lagi. Dengan adanya peran pemimpin dalam pengembangan watak karyawan, maka akan meminimalisir terjadinya perbuatan negatif yang tidak diinginkan ditempat kerja.

Temuan penelitian ini didukung oleh teori Muhammad Abdul Rauf Al Munawir bahwa dorongan utama seorang muslim dalam bekerja adalah bahwa aktivitas kerjanya itu dalam pandangan Islam merupakan bagian dari ibadah karena bekerja merupakan pelaksanaan salah satu kewajiban, selain dorongan ibadah seorang muslim bekerja juga dapat bekerja keras karena adanya keinginan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (*reward*) materil dan nonmaterial seperti gaji atau penghasilan secara halal.<sup>519</sup> Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

### 11.3 Dimensi Konsep Diri (*Self Concept*)

Total nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan pada dimensi konsep diri (*self concept*) sebesar 14,91 yang berarti berada pada kriteria baik berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari lima pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-19.

Tabel-19  
Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Konsep Diri (*Self Concept*)

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
----	----	---	---	---	---	-------	-----------

---

<sup>519</sup>Muhammad Abdul Rauf Al Munawir, *Fayd al-Qorid al-Syar'i al-jami' as-Shaghir*, (Beirut : Dār al-Kutub al-'Ilmiyah, 1997), Juz 8, h. 69.

1	0	63	23	0	0	321	3,73
2	0	59	27	0	0	317	3,69
3	0	67	19	0	0	325	3,78
4	0	61	25	0	0	319	3,71
						Σ	1282
							14,91

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan penelitian tentang konsep diri (*self concept*) pada dimensi *ṣiddīq* (jujur dan benar dalam bekerja), mayoritas informen (63 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Adapun indikator *amānah* (keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan), mayoritas informen (59 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Selanjutnya indikator *tablīg* (Memiliki kemampuan bersosialisasi dengan teman kerja), mayoritas informen (67 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Sedangkan *faṭānah* (Memiliki kemampuan menyelesaikan masalah), mayoritas informen (61 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Hasil penelitian ini menunjukkan secara umum para pegawai memiliki konsep diri (*self concept*) yang baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Ismail Nawawi<sup>520</sup> bahwa konsep diri (*self-concept*) sebagai sikap mental yang perlu dimiliki oleh umat islam. Salah satu alat untuk mengevaluasinya dapat menggunakan alat ukur dari empat sifat nabi SAW, yakni *Ṣiddīq* (jujur dan benar dalam bekerja), *amānah* (keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan), *tablīg* (memiliki kemampuan bersosialisasi dengan teman kerja) dan *faṭānah* (memiliki kemampuan menyelesaikan masalah). Temuan penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip keterpercayaan (QS. al-Qashas [28] ayat 26).

#### 11.4 Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*)

Total nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan pada dimensi pengetahuan (*knowledge*) sebesar 16,91 yang berarti berada pada kriteria baik sekali berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari enam pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-20.

---

<sup>520</sup>Ismail Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompilasi Teori Karir, Kompetensi dan Kinerja Organisasi Menuju pada Aplikasi Bisnis Global*, (Jakarta : Dwiputra Pustaka Jaya, 2013), h. 132.

Tabel-20  
Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*)

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	43	30	13	0	0	374	4,35
2	31	28	27	0	0	348	4,05
3	38	29	19	0	0	363	4,22
4	45	21	20	0	0	369	4,29
$\Sigma$						1454	16,91

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan penelitian tentang pengetahuan (*knowledge*) pada dimensi mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, mayoritas informen (43 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Adapun indikator mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, tehnik yang baru dalam perusahaan, mayoritas informen (31 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Selanjutnya indikator mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar, mayoritas informen (38 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Sedangkan indikator mengetahui tupoksi dalam sebuah organisasi, mayoritas informen (45 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Hasil penelitian ini menunjukkan secara umum para pegawai memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang baik sekali.

Temuan penelitian ini didukung oleh teori Agustina Hanafi<sup>521</sup> dan Martopo<sup>522</sup> bahwa pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, upaya peningkatan pengetahuan pegawai sangat penting untuk dikembangkan guna mendukung peningkatan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39).

#### 11.5 Dimensi Keterampilan (*Skills*)

---

<sup>521</sup>Agustina Hanafi, Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang, *Konferensi Nasional Riset Manajemen VII*, (10-12 Oktober 2014), h. 4.

<sup>522</sup>

Total nilai-nilai Islam terhadap kompetensi pegawai RSUD Haji Medan pada dimensi keterampilan (*skills*) sebesar 16,87 yang berarti berada pada kriteria baik sekali berdasarkan perhitungan hasil jawaban informen dari lima pernyataan dengan lima pilihan jawaban yang dapat dilihat pada tabel-21.

Tabel-21  
Analisa Nilai Kompetensi pada Dimensi Keterampilan (*Skills*)

NO	BS	B	C	S	K	Nilai	Rata Rata
1	49	20	13	4	0	372	4,33
2	48	22	11	5	0	371	4,31
3	11	49	14	12	0	317	3,69
4	56	21	9	0	0	391	4,55
Σ						1451	16,87

Sumber : Data Penelitian Diolah

Temuan penelitian tentang keterampilan (*skills*) pada dimensi kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik, mayoritas informen (49 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Adapun indikator kemampuan menganalisis suatu permasalahan, mayoritas informen (48 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Selanjutnya indikator kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi dan negosiasi serta memberikan informasi pelayanan, mayoritas informen (49 orang) memberikan penilaian kinerja “baik”. Indikator merancang suatu kegiatan dan melaksanakannya sesuai dengan skenario serta melaporkan hasil kerja secara ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan, mayoritas informen (56 orang) memberikan penilaian kinerja “baik sekali”. Hasil penelitian ini menunjukkan secara umum para pegawai memiliki keterampilan (*skills*) yang baik sekali.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Johan Arifin<sup>523</sup> bahwa setiap muslim dengan berbagai keahlian dan keterampilan merupakan tuntutan yang harus dilakukan dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya. Temuan penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39).

Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu motif (*motives*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan

---

<sup>523</sup>Johan Arifin, *Etika Bisnis Islami*, (Semarang : Walisongo Press, 2013), h. 90-91.

(*skills*). Apabila lima karakteristik ini dijumlahkan maka terbentuklah kompetensi. Dengan demikian, kompetensi pegawai RSUD Haji Medan merupakan rekapitulasi nilai dari lima karakteristik yang dapat dilihat dalam tabel-22 berikut ini :

Tabel-22  
Analisa Rekapitulasi Nilai Kompetensi Pegawai RSUD Haji Medan

NO	Indikator Kompetensi	Nilai	Rata Rata	Kriteria Penilaian
1	Motif ( <i>Motives</i> )	617	7,17	Kinerja Kurang
2	Watak ( <i>Traits</i> )	746	8,67	Kinerja Sedang
3	Konsep Diri ( <i>Self Concept</i> )	1282	14,91	Kinerja Baik
4	Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	1454	16,91	Kinerja Baik Sekali
5	Keterampilan ( <i>Skills</i> )	1451	16,87	Kinerja Baik Sekali
$\Sigma$		1110	12,91	Kinerja Cukup

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan paparan rekapitulasi data pada tabel-20 di atas, dapat diketahui bahwa indikator-indikator kompetensi pegawai RSUD Haji Medan berada dalam kategori “Kurang”, “Sedang”, “Baik”, “Baik Sekali” dan totalnya berada dalam kategori “Cukup”. Data tersebut mengindikasikan informen telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan di RSUD Haji Medan dengan kategori “Cukup” dengan memperoleh persentase skor 12,91. Indikator motif (*motives*) memperoleh persentase skor rata-rata terkecil (7,17), sedangkan watak (*traits*) merupakan indikator yang memperoleh persentase skor 8,67, konsep diri (*self concept*) 14,91, pengetahuan (*knowledge*) 16,91 dan keterampilan (*skills*) 16,87. Hasil ini menunjukkan bahwa di antara indikator kompetensi lainnya, motif (*motives*) merupakan indikator yang paling rendah yang dimiliki oleh pegawai RSUD Haji Medan.

Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, apabila pegawai RSUD Haji Medan ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Hasil penelitian ini didukung oleh

teori Halil Zaim *et. al*<sup>524</sup> yang menyatakan bahwa kompetensi keunggulan bersaing harus mengusahakan tercapainya kinerja individual yang optimal, karena pada dasarnya kinerja individu dapat mempengaruhi kinerja tim kerja dan pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan RSUD Haji Medan terlihat dari kompetensinya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, TB. Mangkuprawira<sup>525</sup> berpendapat bahwa pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), motif (*motives*), watak (*traits*) dan konsep diri (*self concept*) karyawan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Namun, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *off the job training* yang dilaksanakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Haji Medan. Temuan penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39).

## **12) Nilai-Nilai Islam terhadap Produktivitas**

Nilai-nilai Islam terhadap produktivitas pegawai RSUD Haji Medan diperoleh dari hasil pengolahan data untuk hasil kuesioner *gap* 1 (satu) yaitu kesenjangan antara persepsi karyawan terhadap harapan konsumen tentang kualitas pelayanan dan harapan konsumen yang sebenarnya, pengolahan data untuk *gap* 5 (lima) yaitu kesenjangan antara harapan konsumen tentang kualitas pelayanan dan kenyataan pelayanan yang dirasakan konsumen.

Data yang telah terkumpul dari hasil penyebaran kuesioner untuk persepsi karyawan terhadap pelayanan yang diharapkan konsumen dan harapan konsumen terhadap pelayanan selanjutnya dilakukan perhitungan frekuensi jawaban kuesioner pelayanan jasa *gap* 1, yang dikumpulkan dari jumlah sampel sebanyak 86 orang karyawan dan 100 orang pasien melalui frekuensi jawaban dari hasil

---

<sup>524</sup>Halil Zaim *et. al*, Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance. *Journal of Global Strategic Management*, No. 2, 2013, h. 961.

<sup>525</sup>TB. Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2011), h. 134.

perhitungan SPSS. Versi 17 yang dapat dilihat pada lampiran.

Perhitungan rata-rata jawaban persepsi karyawan terhadap harapan konsumen dan harapan konsumen yang sebenarnya berdasarkan lima dimensi *Servqual* serta kesenjangan antara keduanya. Langkah pertama yaitu menghitung rata-rata jawaban tiap dimensi. Untuk selengkapnya rata-rata jawaban tiap dimensi dapat dilihat pada tabel-23 seperti dibawah ini.

Tabel-23  
 Nilai Rata-Rata Per Dimensi Jawaban Responden terhadap Kuesioner  
 Kualitas Pelayanan (*Gap 1*)

Variabel Pernyataan	Nilai Rata-rata Persepsi Karyawan	Nilai Rata-rata Harapan Konsumen
V1	3.91	4.30
V2	3.74	3.84
V3	3.41	3.63
V4	4.22	4.20
V5	3.60	3.89
V6	4.24	4.22
V7	4.21	4.60
V8	4.20	4.15
V9	3.65	3.89
V10	3.82	4.48
$\bar{x}$ <i>Tangibles</i>	3.90	4.12
V11	3.50	3.63
V12	3.70	4.34
V13	3.74	3.85
V14	3.71	3.83
V15	4.21	3.70
$\bar{x}$ <i>Reliability</i>	3.07	3.14
V16	3.77	4.38
V17	3.83	4.60
V18	3.84	4.53
V19	3.92	3.97
$\bar{x}$ <i>Responsiveness</i>	3.84	4.37
V20	3.96	3.93
V21	3.63	3.89
V22	3.74	3.83

V23	4.25	3.69
$\bar{x}$ Assurance	3.89	3.83
V24	3.78	4.43
V25	3.75	4.59
V26	3.70	3.88
V27	3.71	4.34
$\bar{x}$ Empathy	3.73	4.31

Sumber : Data Penelitian Diolah

Perhitungan nilai gap pernyataan kualitas pelayanan jasa *gap 5* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar gap yang terjadi antara harapan konsumen terhadap pelayanan dan kenyataan pelayanan yang diterima konsumen, seperti pada tabel-24 berikut ini :

Tabel-24  
Nilai Rata-Rata Jawaban Responden dan Nilai *Gap 5*

Variabel pernyataan	Nilai Rata-rata Kenyataan Pelayanan	Nilai Rata-rata Harapan Konsumen	Nilai <i>Gap 5</i> (lima)
V1	3.91	4.30	-0.39
V2	3.74	3.84	-0.10
V3	3.41	3.63	-0.22
V4	4.22	4.20	0.02
V5	3.60	3.89	-0.29
V6	4.24	4.22	0.02
V7	4.21	4.60	-0.39
V8	4.20	4.15	0.05
V9	3.65	3.89	-0.24
V10	3.82	4.48	-0.66
V11	3.50	3.63	-0.13
V12	3.70	4.34	-0.64
V13	3.74	3.85	-0.11
V14	3.71	3.83	-0.12
V15	4.21	3.70	0.51
V16	3.77	4.38	-0.61
V17	3.83	4.60	-0.77
V18	3.84	4.53	-0.69
V19	3.92	3.97	-0.05
V20	3.96	3.93	0.03
V21	3.63	3.89	-0.26
V22	3.74	3.83	-0.09
V23	4.25	3.69	0.56
V24	3.78	4.43	-0.65

V25	3.75	4.59	-0.84
V26	3.70	3.88	-0.18
V27	3.71	4.34	-0.63

Sumber : Data Penelitian Diolah

Selanjutnya menghitung nilai *gap* tiap dimensi yang dapat dilihat pada tabel-25 berikut ini :

Tabel-25  
Nilai *Gap* 1 Berdasarkan Lima Dimensi *Servqual*

Dimensi Pernyataan	Persepsi Karyawan	Harapan Konsumen	Nilai <i>Gap</i> 1 (satu)
<i>Tangibles</i>	3.90	4.12	-0.22
<i>Reliability</i>	3.07	3.14	-0.07
<i>Responsiveness</i>	3.84	4.37	-0.53
<i>Assurance</i>	3.89	3.83	0.06
<i>Empathy</i>	3.73	4.31	-0.57
Rata-Rata	3.68	3.95	-0.27

Sumber : Data Penelitian Diolah

Rata-rata respon tersebut kemudian diklasifikasikan agar lebih mudah diinterpretasikan, dalam rentang rata-rata dari terkecil sebesar 1 sampai dengan terbesar sebesar 5 memiliki interval :

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah kelompok} = (5 - 1) / 5$$

$$\text{Interval} = 4.37 - 3.07 / 5 = 0.26$$

Interval 3.07 - 3.33 = klasifikasi sangat rendah. Interval 3.34-3.59 = klasifikasi rendah. Interval 3.60-3.85 = klasifikasi sedang. Interval 3.86-4.10 = klasifikasi tinggi. Interval 4.11-4.37 = klasifikasi sangat tinggi.

Dalam tabel-25 terlihat bahwa persepsi karyawan pada dimensi berwujud (*tangible*) memiliki tingkat kesesuaian 3.90 % berada pada klasifikasi tinggi, sedangkan harapan konsumen pada dimensi berwujud (*tangible*) memiliki tingkat kesesuaian 4.12 % berada pada klasifikasi sangat tinggi.

Nilai persepsi karyawan pada dimensi kehandalan (*reliability*) memiliki tingkat kesesuaian 3.07 % berada pada klasifikasi sangat rendah, sedangkan harapan konsumen pada dimensi kehandalan (*reliability*) memiliki tingkat kesesuaian 3.14 % berada pada klasifikasi sangat rendah.

Nilai persepsi karyawan pada dimensi daya tanggap (*responsiveness*), memiliki tingkat kesesuaian 3.84 % berada pada klasifikasi sedang, sedangkan

harapan konsumen pada dimensi daya tanggap (*responsiveness*) memiliki tingkat kesesuaian 4.37 % berada pada klasifikasi sangat tinggi.

Nilai persepsi karyawan pada dimensi kepastian (*assurance*) memiliki tingkat kesesuaian 3.89 % berada pada klasifikasi tinggi, sedangkan harapan konsumen pada dimensi kepastian (*assurance*) memiliki tingkat kesesuaian 3.83% berada pada klasifikasi sedang.

Nilai persepsi karyawan pada dimensi empati (*emphaty*) memiliki tingkat kesesuaian 3.73% berada pada klasifikasi sedang, sedangkan harapan konsumen pada dimensi empati (*emphaty*) memiliki tingkat kesesuaian 4.31 % berada pada klasifikasi sangat tinggi.

Rata-rata nilai persepsi karyawan terhadap produktivitas jasa pelayanan memiliki tingkat kesesuaian 3.68 berada pada klasifikasi sedang, sedangkan harapan konsumen terhadap pelayanan yang dirasakan memiliki tingkat kesesuaian 3.95 % berada pada klasifikasi tinggi.

Adapun selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan harapan konsumen menjelaskan tingkat kepuasan pasien, kepuasan paling rendah terjadi pada saat produktivitas jauh dibawah harapan, yaitu saat produktivitas minimal (1) sedangkan harapan maksimal (5), nilainya sebesar  $1-5 = -4$ . Sebaliknya kepuasan paling tinggi terjadi pada saat produktivitas jauh melampaui harapan, yaitu saat produktivitas maksimal (5) sedangkan harapan minimal (1), nilainya sebesar  $5-1 = 4$ . Rentang kepuasan -4 sampai dengan terbesar sebesar 4 memiliki interval :  $(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah kelompok} = (4 - (-4)) / 5 = 1,6$ .<sup>526</sup> sehingga ditemukan selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan harapan konsumen pada dimensi berwujud (*tangible*) sebesar -0.22, selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan harapan konsumen pada dimensi kehandalan (*reliability*) sebesar -0.07, selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan harapan konsumen pada dimensi daya tanggap (*responsiveness*) sebesar -0.53, selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan harapan konsumen pada dimensi kepastian (*assurance*) sebesar 0.06 dan selisih (gap) antara persepsi karyawan dengan

---

<sup>526</sup>Sri Mulyono, *Riset Operasi*, (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012), h. 9.

harapan konsumen pada dimensi kehandalan (reliability) sebesar -0.57, sehingga terlihat rata-rata produktivitas jasa pelayanan dari semua dimensi persepsi karyawan sebesar 3.68 sedangkan harapan konsumen sebesar 3.95 yang menghasilkan gap atau tingkat kepuasan sebesar  $3.68 - 3.95 = -0.27$ . Klasifikasi kepuasan gap ini termasuk dalam klasifikasi sedang, berarti produktivitas jasa pelayanan yang ada di RSUD Haji Medan biasa saja atau moderat.

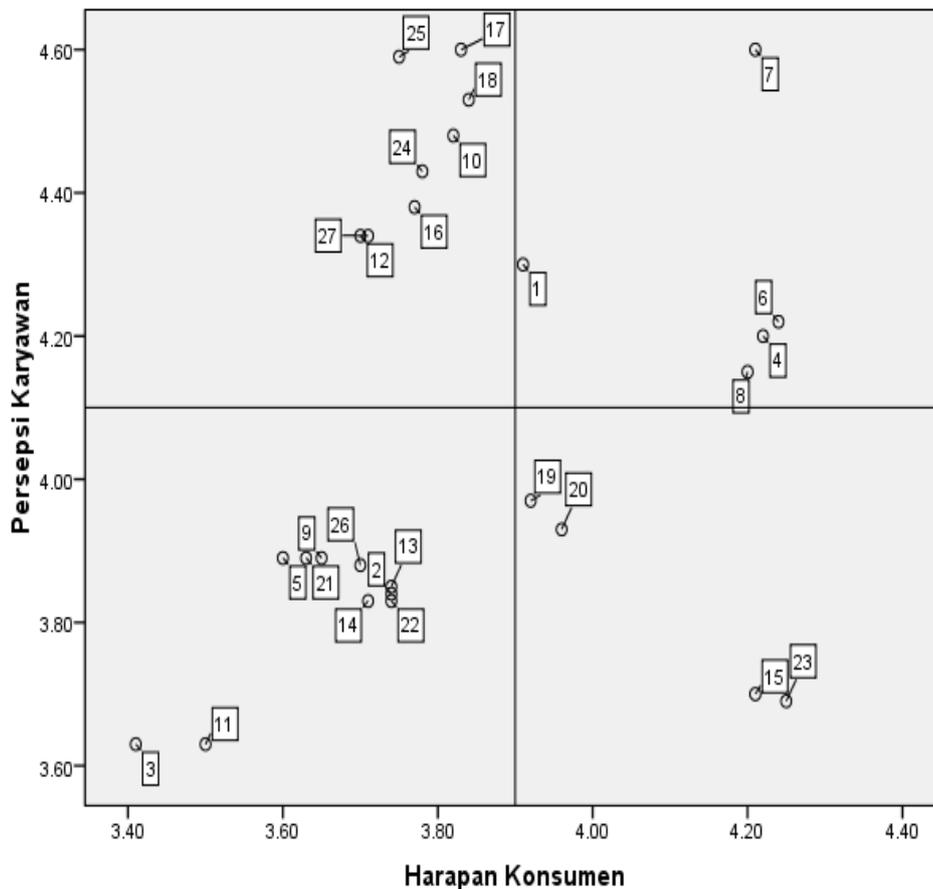
Pada tahapan ini akan diketahui variabel kualitas yang menunjukkan indikasi ketidakpuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan pihak RSUD Haji Medan. Analisis gap ini memperhitungkan kesenjangan nilai antara ekspektasi konsumen dan persepsi konsumen. Apabila selisih kedua nilai ini menghasilkan nilai positif berarti konsumen puas terhadap variabel kualitas tersebut, tetapi jika nilainya negatif maka terdapat indikasi ketidakpuasan konsumen dan variabel tersebut akan dianalisa lebih lanjut mengenai perbaikan kualitas pelayanannya. Adapun variabel kualitas yang memiliki nilai kesenjangan positif dan dinilai telah memenuhi standar kualitas yang sesuai harapan konsumen adalah : Tulisan hadis/ayat alqur'an di dinding (V4) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.02 %. Memiliki masjid dan tempat parkir (V6) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.02 %. Petugas bagian rohanian melakukan kunjungan ke ruangan (V8) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.05 %. Kemudahan pasien dalam menggunakan asuransi kesehatan dan informasi tagihan (V15) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.51 %. Tenaga medis dan rohaniawan menganjurkan untuk memperbanyak dzikir dan berdo'a (V20) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.03 %. Tenaga medis dan karyawan memiliki sifat sopan, ramah, jujur dan dapat dipercaya (V23) dengan nilai gap masing-masing sebesar 0.56 %.

Diagram kartesius *gap* 1 merupakan suatu diagram untuk mengetahui perbandingan skor persepsi karyawan tentang pelayanan yang diharapkan konsumen dengan skor harapan pelayanan yang diharapkan konsumen. Tingkat kesesuaian inilah yang menjadikan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen. Analisis kepuasan konsumen ini terdiri dari 2 buah variabel yang diwakilkan oleh variabel x dan y, dimana x merupakan tingkat persepsi karyawan tentang pelayanan yang diharapkan

konsumen, dan  $y$  sebagai tingkat harapan pelayanan yang diharapkan konsumen. Dalam pengolahan diagram kartesius ini yaitu dengan memasukan rata-rata dari setiap variabel pertanyaan persepsi karyawan tentang pelayanan yang diharapkan konsumen sebagai variabel  $y$ , dan rata-rata dari variabel pertanyaan harapan pelayanan yang diharapkan konsumen sebagai variabel  $x$  ke dalam diagram.

Dalam penelitian ini terdapat 27 faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen yang terbagi kedalam 4 kuadran, untuk mendapatkan sumbu  $\bar{x}$  dan sumbu  $\bar{y}$  yang menjadi batasan rata-rata pernyataan sumbu  $x$  sebagai persepsi karyawan tentang pelayanan yang diharapkan konsumen dan sumbu  $y$  sebagai harapan konsumen terhadap pelayanan, untuk melihat hasil dari pembagian rata-rata jawaban variabel  $x$  dan variabel  $y$  dapat dilihat pada gambar-7 berikut ini :

Gambar-7  
Diagram Kartesius *Gap 1*



Sumber : Data Penelitian Diolah

Gambar-7 diagram kartesius di atas menunjukkan bahwa atribut yang berada di masing-masing kuadran adalah :

- 1) Kuadran “A” (prioritas utama). Ini adalah wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pasien tetapi pada kenyataannya atribut-atribut ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan yang dicapai masih rendah). Atribut yang berada pada kuadran ini menunjukkan letak kelemahan pihak manajemen RSUD Haji Medan dalam memenuhi kebutuhan pasien. Atribut-atribut yang termasuk kedalam kuadran ini adalah :
  - a) Atribut Nomor 17 (Kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat)
  - b) Atribut Nomor 25 (Kesediaan dokter dan perawat untuk berkomunikasi dengan pasien)
  - c) Atribut Nomor 18 (Perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya)
  - d) Atribut Nomor 10 (Kecukupan jumlah dokter sub spesialis dan perawat)
  - e) Atribut Nomor 24 (Perawat mudah dihubungi apabila dibutuhkan)
  - f) Atribut Nomor 16 (Tenaga medis dan karyawan memberi tanggapan yang baik dan cepat terhadap keluhan pasien)
  - g) Atribut Nomor 27 (Tenaga medis dan karyawan mengerti kebutuhan pasien)
  - h) Atribut Nomor 12 (Ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik)
- 2) Kuadran “B” (pertahankan prestasi), menunjukkan atribut yang dianggap penting oleh pasien dan telah dilaksanakan dengan baik serta dapat memuaskan pasien, sehingga manajemen RSUD Haji Medan diharapkan mempertahankan kinerjanya. Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
  - a) Atribut Nomor 7 (Pengucapan salam ketika masuk ruang perawatan).
  - b) Atribut Nomor 1 (Penampilan fisik gedung rumah sakit).
  - c) Atribut Nomor 6 (Memiliki masjid dan tempat parkir ).
  - d) Atribut Nomor 4 (Tulisan hadis/ayat alqur'an di dinding).
  - e) Atribut Nomor 8 (Petugas bagian rohanian melakukan kunjungan ke ruangan).

- 3) Kuadran “C” (prioritas rendah), menunjukkan atribut yang kurang penting pengaruhnya bagi pasien, pelaksanakannya oleh manajemen RSUD Haji Medan biasa-biasa saja dan tidak dapat diharapkan untuk meningkatkan kepuasan pasien secara signifikan. Atribut yang berada dalam kuadran ini menunjukkan letak kelemahan pihak manajemen RSUD Haji Medan dalam memenuhi kebutuhan pasien, namun saat ini masih dianggap belum begitu penting. Atribut-atribut yang masuk ke dalam kuadran ini adalah :
- a) Atribut Nomor 26 (Tenaga medis dan karyawan memberikan pelayanan yang sama tanpa memandang status sosial).
  - b) Atribut Nomor 9 (Tenaga medis dan karyawan berpenampilan Islami dan untuk wanita mengenakan jilbab).
  - c) Atribut Nomor 13 (Memberikan layanan kesehatan dengan niat yang ikhlas).
  - d) Atribut Nomor 2 (Peralatan medis yang lengkap).
  - e) Atribut Nomor 5 (Lantunan ayat alquran / lagu Islami).
  - f) Atribut Nomor 21 (Dipastikan ketersediaan buku tuntunan rohani untuk pasien).
  - g) Atribut Nomor 14 (Penyampaian informasi yang cepat dan akurat).
  - h) Atribut Nomor 22 (Dipastikan ketersediaan alqur’an dan alat shalat di ruangan).
  - i) Atribut Nomor 11 (Keteraturan perawat mengontrol pasien dalam hal infus dan jadwal minum obat).
  - j) Atribut Nomor 3 (Memulai pekerjaan dengan ucapkan “basmalah” diakhiri dengan ucapan “hamdalah”).
- 5) Kuadran “D” (berlebihan). Ini adalah wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pasien sedangkan pelaksanaannya sudah baik sehingga dirasakan terlalu berlebihan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya maupun sumber daya, yakni :
- a) Atribut Nomor 19 (Adanya penjelasan dokter tentang penyakit pasien dan tindakan yang akan dilakukan).

- b) Atribut Nomor 20 (Tenaga medis dan rohaniawan menganjurkan untuk memperbanyak dzikir dan berdo'a)
- c) Atribut Nomor 15 (Kemudahan pasien dalam menggunakan asuransi kesehatan dan informasi tagihan).
- d) Atribut Nomor 23 (Tenaga medis dan karyawan memiliki sifat sopan, ramah, jujur dan dapat dipercaya).

Atribut yang terdapat pada kuadran D ini tidak butuh strategi peningkatan kualitas. Kuadran D merupakan posisi atribut yang memiliki *low importance, high performance*. Artinya kualitas atau kinerja pelayanan atribut tersebut sesuai dan melebihi harapan pasien, sehingga berdampak pada kepuasan pasien terhadap atribut tersebut. Atribut dalam kuadran ini harus dipertahankan guna menciptakan produktivitas kerja RSUD Haji Medan.

Berdasarkan perhitungan di atas, akan disajikan perhitungan tingkat kesesuaian yang merupakan hasil perbandingan skor penilaian pelayanan dan skor penilaian kepentingan. Selanjutnya akan diberi predikat sesuai dengan skala ordinal tentang rentang nilai yang telah ditentukan sebelumnya.

$$\text{Rentang skor} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah klasifikasi}}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor} &= \frac{99,19 - 70,37}{5} \\ &= 5,76 \end{aligned}$$

Sehingga kategorinya adalah :

- (1) Nilai 93,46 % - 99,19 % = Kinerja Baik Sekali (KBS).
- (2) Nilai 87,68 % - 93,45 % = Kinerja Baik (KB).
- (3) Nilai 81,91 % - 87,67 % = Kinerja Cukup (KC).
- (4) Nilai 76,14 % - 81,90 % = Kinerja Sedang (KS).
- (5) Nilai 70,37 % - 76,13 % = Kinerja Kurang (KK).

Perhitungan ini dapat dilihat pada Tabel 26 berikut ini :

Tabel-26 Tingkat Kesesuaian Antara Tingkat Kinerja dan Tingkat Kepentingan di Antara Variabel Penelitian

<b>Dimensi Pelayanan</b>	<b>Xi</b>	<b>Yi</b>	<b>Tki (%)</b>	<b>Predikat</b>
<b><i>TANGIBLES/ BERWUJUD</i></b>				
Penampilan fisik gedung rumah sakit	336	430	78,14	KS
Peralatan medis yang lengkap	322	384	83,85	KC
Memulai pekerjaan dengan ucapkan “basmalah” diakhiri dengan ucapan “hamdalah”	293	363	80,72	KS
Tulisan hadis/ayat alqur'an di dinding	363	420	86,43	KC
Lantunan ayat alquran / lagu Islami	310	389	79,69	KS
Memiliki masjid dan tempat parkir	365	422	86,49	KC
Pengucapan salam ketika masuk ruang perawatan	362	460	78,70	KS
Petugas bagian rohanian melakukan kunjungan ke ruangan	361	415	86,99	KC
Tenaga medis dan karyawan berpenampilan Islami dan untuk wanita mengenakan jilbab	314	389	80,72	KS
Kecukupan jumlah dokter sub spesialis dan perawat	329	448	73,44	KK
Total			81,52	KS
<b><i>RELIABILITY/ KEHANDALAN</i></b>				
Keteraturan perawat mengontrol pasien dalam hal infus dan jadwal minum obat	301	363	82,92	KC
Ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik	318	434	73,27	KK
Memberikan layanan kesehatan dengan niat yang ikhlas	322	385	83,64	KC
Penyampaian informasi yang cepat dan akurat	319	383	83,29	KC
Kemudahan pasien dalam menggunakan asuransi kesehatan dan informasi tagihan	362	370	97,84	KBS
Total			94,19	KBS
<b><i>RESPONSIVENESS/ DAYA TANGGAP</i></b>				
Tenaga medis dan karyawan memberi tanggapan yang baik dan cepat terhadap keluhan pasien	324	438	73,97	KK
Kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat	329	460	71,52	KK
Perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya.	330	453	72,85	KK
Adanya penjelasan dokter tentang penyakit pasien dan tindakan yang akan dilakukan	337	397	84,89	KC
Total			75,81	KK

<b>ASSURANCE/KEPASTIAN</b>				
Tenaga medis dan rohaniawan menganjurkan untuk memperbanyak dzikir dan berdo'a	341	393	86,77	KC
Dipastikan ketersediaan buku tuntunan rohani untuk pasien	312	389	80,21	KS
Dipastikan ketersediaan alqur'an dan alat shalat di ruangan	322	383	84,07	KC
Tenaga medis dan karyawan memiliki watak sopan, ramah, jujur dan dapat dipercaya	366	369	99,19	KBS
Total			87,56	KC
<b>EMPATHY/ PEDULI</b>				
Perawat mudah dihubungi apabila dibutuhkan	325	443	73,36	KK
Kesediaan dokter dan perawat untuk berkomunikasi dengan pasien	323	459	70,37	KK
Tenaga medis dan karyawan memberikan pelayanan yang sama tanpa memandang status	318	388	81,96	KB
Tenaga medis dan karyawan mengerti kebutuhan pasien	319	434	73,50	KK
Total			74,80	KK

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 26 maka tingkat kesesuaian variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

Dari dimensi *tangibles*/berwujud yaitu penampilan fisik gedung rumah sakit memiliki tingkat kesesuaian 78,14 % dengan kinerja sedang. Peralatan medis yang lengkap memiliki tingkat kesesuaian 83,85 % dengan kinerja cukup. Memulai pekerjaan dengan ucapan “basmalah” diakhiri dengan ucapan “hamdalah” memiliki tingkat kesesuaian 80,72 % dengan kinerja sedang. Tulisan hadis/ayat alqur'an di dinding memiliki tingkat kesesuaian 86,43 % dengan kinerja cukup. Lantunan ayat alquran / lagu Islami memiliki tingkat kesesuaian 79,69 % dengan kinerja sedang. Memiliki masjid dan tempat parkir memiliki tingkat kesesuaian 86,49 % dengan kinerja cukup. Pengucapan salam ketika masuk ruang perawatan memiliki tingkat kesesuaian 78,70 % dengan kinerja sedang. Petugas bagian rohaniawan melakukan kunjungan ke ruangan memiliki tingkat kesesuaian 86,99 % dengan kinerja cukup. Tenaga medis dan karyawan berpenampilan Islami dan untuk wanita mengenakan jilbab memiliki tingkat kesesuaian 80,72 % dengan kinerja sedang. Kecukupan jumlah dokter dan perawat memiliki tingkat

kesesuaian 73,44 % dengan kinerja kurang. Total dimensi *tangibles*/berwujud memiliki tingkat kesesuaian 81,52 % dengan kinerja sedang.

Dari dimensi *reliability*/kehandalan yaitu keteraturan perawat mengontrol pasien dalam hal infus dan jadwal minum obat memiliki tingkat kesesuaian 82,92 % dengan kinerja cukup. Ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik memiliki tingkat kesesuaian 73,27 % dengan kinerja kurang. Memberikan layanan kesehatan dengan niat yang ikhlas memiliki tingkat kesesuaian 83,64v% dengan kinerja cukup. Penyampaian informasi yang cepat dan akurat memiliki tingkat kesesuaian 83,29 % berkinerja cukup. Kemudahan pasien dalam menggunakan asuransi kesehatan dan informasi tagihan memiliki tingkat kesesuaian 97,84 % dengan kinerja baik sekali. Adapun total dimensi *reliability*/kehandalan memiliki tingkat kesesuaian 94,19 % dengan kinerja baik sekali.

Dari dimensi *responsiveness*/daya tanggap yaitu tenaga medis dan karyawan memberi tanggapan yang baik dan cepat terhadap keluhan pasien memiliki tingkat kesesuaian 73,97 % berkinerja kurang. Kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat memiliki tingkat kesesuaian 71,52 % dengan kinerja kurang. Perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya memiliki tingkat kesesuaian 72,85 % berkinerja kurang. Adanya penjelasan dokter tentang penyakit pasien dan tindakan yang akan dilakukan memiliki tingkat kesesuaian 84,89 % berkinerja cukup. Adapun total dimensi *responsiveness*/daya tanggap memiliki tingkat kesesuaian 75,81 % berkinerja kurang.

Dari dimensi *assurance*/kepastian yaitu tenaga medis dan rohaniawan menganjurkan untuk memperbanyak dzikir dan berdo'a memiliki tingkat kesesuaian 86,77 % dengan kinerja cukup. Dipastikan ketersediaan buku tuntunan rohani untu pasien memiliki tingkat kesesuaian 80,21% dengan kinerja sedang. Dipastikan ketersediaan alqur'an dan alat shalat di ruangan memiliki tingkat kesesuaian 84,07 % dengan kinerja cukup. Tenaga medis dan karyawan memiliki watak sopan, ramah, jujur dan dapat dipercaya memiliki tingkat kesesuaian 99,19 % dengan kinerja baik sekali. Adapun total dimensi *assurance*/kepastian memiliki tingkat kesesuaian 87,56 % dengan kinerja cukup.

Dari dimensi *empathy*/peduli yaitu perawat mudah dihubungi apabila dibutuhkan memiliki tingkat kesesuaian 73,36 % dengan kinerja kurang. Kesiediaan dokter dan perawat untuk berkomunikasi dengan pasien memiliki tingkat kesesuaian 70,37% dengan kinerja kurang. Tenaga medis dan karyawan memberikan pelayanan yang sama tanpa memandang status sosial memiliki tingkat kesesuaian 81,96 % dengan kinerja cukup. Tenaga medis dan karyawan mengerti kebutuhan pasien memiliki tingkat kesesuaian 73,50 % dengan kinerja kurang. Adapun total dimensi *empathy*/peduli memiliki tingkat kesesuaian 74,80 % dengan kinerja kurang.

Berdasarkan tingkat kesesuaian antara tingkat kinerja dan tingkat kepentingan di atas maka diperoleh produktivitas pelayanan jasa RSUD Haji Medan terlihat dari rekapitulasi dimensi *servqual* yang terdiri dari : *tangibles*/berwujud, *reliability*/kehandalan, *responsiveness*/daya tanggap, *assurance*/kepastian dan *empathy*/peduli adalah seperti pada tabel 27 berikut ini :

Tabel-27  
Analisa Rekapitulasi Nilai Produktivitas Pegawai RSUD Haji Medan

NO	Dimensi <i>Servqual</i>	Nilai	Rata Rata	Kriteria Penilaian
1	<b><i>Tangibles</i></b> /Berwujud	81,52	10,02	Kinerja Sedang
2	<b><i>Reliability</i></b> /Kehandalan	94,19	17,54	Kinerja Baik Sekali
3	<b><i>Responsiveness</i></b> /Daya Tanggap	75,81	6,88	Kinerja Kurang
4	<b><i>Assurance</i></b> /Kepastian	87,56	13,48	Kinerja Cukup
5	<b><i>Empathy</i></b> /Peduli	74,80	5,87	Kinerja Kurang
	Σ	82,78	11,28	Kinerja Cukup

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel-25 di atas terlihat bahwa secara keseluruhan produktivitas jasa pelayanan tenaga medis dan karyawan RSUD Haji Medan memiliki tingkat kesesuaian 82,78 % atau setara dengan nilai rata-rata 11,28 dengan kinerja cukup. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan. Usulan konsep peningkatan produktivitas jasa pelayanan ini diharapkan mampu membantu pihak RSUD Haji Medan menjadi sebuah instansi layanan kesehatan yang Islami dan profesional.

Usulan konsep pengembangan produktivitas jasa pelayanan ini difokuskan pada hasil analisis gap yang negatif atau belum memenuhi harapan konsumen, berikut atribut yang belum memenuhi harapan konsumen :

- 1) Kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat

Usulan perbaikan yang ditawarkan adalah tenaga medis dan karyawan harus ikhlas dalam memberikan pertolongan kepada pasien baik secara individu, keluarga, kelompok maupun masyarakat dan semata-mata mengharapkan ridho Allah SWT sehingga kemauan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat dapat terwujud, karena Islam sebagai suatu agama memiliki nilai-nilai akidah, syariah, dan akhlak. Nilai-nilai Islam antara lain adalah persamaan derajat antar manusia, semangat persaudaraan, tanggung jawab, orientasi pada kebaikan, keadilan, kejujuran, amanah, ibadah, keikhlasan, kebersihan, mendahulukan melaksanakan kewajiban, memberikan pertolongan, berakhlak mulia, prinsip toleransi, musyawarah dan kedamaian.

- 2) Kesiediaan dokter dan perawat untuk berkomunikasi dengan pasien.

Komunikasi merupakan hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman suatu masalah. Bagaimana keluhan-keluhan dari pasien dengan cepat diterima oleh perawat. Misalnya, sikap perawat yang harus bisa melakukan komunikasi yang baik dengan pasien dan keluarga pasien. Oleh karena itu usulan perbaikan yang ditawarkan kepada manajemen RSUD Haji Medan perlu melakukan pelatihan tentang komunikasi untuk pihak manajemen, dokter dan perawat agar dapat terjalin komunikasi yang baik dengan pasien dan membentuk tim yang dapat memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang informasi kesehatan.

- 3) Perencanaan pasien wanita akan dilayani oleh dokter atau karyawan wanita, demikian pula sebaliknya.

Usulan perbaikan yang ditawarkan adalah petugas dalam melayani pasien ditangani oleh perawat yang sesuai dengan *muhrimnya* (pasien laki-laki ditangani oleh perawat laki-laki begitu pula sebaliknya pasien perempuan ditangani oleh perawat perempuan). Seharusnya RSUD Haji Medan sudah

menerapkan komitmen untuk menjalankan semua sisi aturan Islam secara serius. Di masa mendatang, seharusnya bukan hanya ruang perawatan saja yang dipisahkan lokasinya antara laki-laki dan wanita, namun juga termasuk perawatnya. Jadi RSUD Haji Medan jangan hanya namanya saja mencantumkan kata 'Islam', akan tetapi aplikasi syariat Islam pun harus ditegakkan. Rumah Sakit Islam bukanlah rumah sakit milik orang Islam, melainkan rumah sakit yang menegakkan nilai-nilai Islam dalam aktifitasnya. Pasien laki-laki seharusnya hanya dirawat oleh dokter dan perawat laki-laki. Demikian juga dengan pasien wanita, seharusnya diurus oleh dokter dan perawat wanita. Sudah waktunya bagi RSUD Haji Medan dan Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara bahkan para tenaga medis dari kalangan muslim untuk memikirkan masalah ini. Seharusnya Akademi Perawat harus mampu menampung jumlah mahasiswa laki-laki yang seimbang dengan prosentase pasien laki-laki di rumah sakit. Agar jangan selalu didominasi hanya oleh calon perawat perempuan saja. Sebab isi rumah sakit itu tidak melulu perempuan, tetapi banyak juga pasien laki-laki. Sebaliknya, fakultas kedokteran wajib menutup lowongan untuk mahasiswa laki-laki yang ingin meneruskan ke spesialis kandungan. Sebab urusan kandungan sepenuhnya menjadi hak wanita. Sangat tidak layak bila ada kelahiran bayi, selalu dokter yang mengotak-atik kemaluan wanita justru dokter laki-laki.

#### 4) Kecukupan jumlah dokter sub spesialis dan perawat.

Usulan perbaikan yang ditawarkan kepada manajemen RSUD Haji Medan adalah menambahkan dokter sub spesialis dan tenaga keperawatan yang ada karena membuat pelayanan terhadap pasien yang membutuhkan penanganan dokter dan perawat menjadi lama sehingga pasien yang membutuhkan pertolongan medis lambat ditangani. Inilah yang membuat pasien akan memilih berobat ke Rumah Sakit lainnya dikarenakan tidak memadainya dokter sub spesialis dan perawat dengan jumlah pasien yang begitu banyak yang datang berkunjung di RSUD Haji Medan ini.

#### 5) Perawat mudah dihubungi apabila dibutuhkan

Usulan perbaikan yang ditawarkan kepada manajemen RSUD Haji Medan ialah

supaya menjadikan tenaga keperawatan sebagai tenaga profesional di bidang pelayanan berbasis Syariah, yakni segala bentuk pengelolaan kegiatan asuhan medik dan asuhan keperawatan yang dibingkai dengan nilai-nilai Islam. Islam telah mengajarkan praktek hubungan sosial dan kepedulian terhadap sesama dalam suatu ajaran khusus, yakni akhlaq, yang diamalkan atau dipraktikkan harus mengandung unsur aqidah dan syari'ah. Oleh karena itu RSUD Haji Medan sebagai sebuah lembaga Islam yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dalam aktifitas pengelolaan perumahsakitannya tidak terlepas dari kepentingan memasukkan dan menerapkan pelayanannya dalam bingkai syariah dengan mengedepankan nilai-nilai akhlaqul karimah.

- 6) Tenaga medis dan karyawan memberi tanggapan yang baik dan cepat terhadap keluhan pasien.

Usulan perbaikan yang ditawarkan kepada manajemen RSUD Haji Medan adalah perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan memberi kesempatan kepada pasien untuk menyampaikan keluhan mereka dengan membentuk sistem saran dan kritik serta media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat strategis (yang mudah dijangkau), kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, dan lain-lain. Informasi-informasi yang diperoleh melalui metode ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga kepada manajemen RSUD Haji Medan, sehingga memungkinkan untuk bereaksi dengan tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

- 7) Tenaga medis dan karyawan mengerti kebutuhan pasien.

Usulan perbaikan yang ditawarkan adalah bahwa RSUD Haji Medan dianggap baik apabila dalam memberikan pelayanan lebih memperhatikan kebutuhan pasien, meliputi : keramahan tenaga medis dan karyawan, cekatan dalam memberikan pelayanan, dan sikap tenaga medis dan karyawan dalam memberikan pelayanan dengan sabar dan murah hati, memiliki sensitivitas dan kepekaan terhadap setiap perubahan yang terjadi pada pasien.

- 8) Ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik.

Usulan perbaikan yang ditawarkan kepada manajemen RSUD Haji Medan

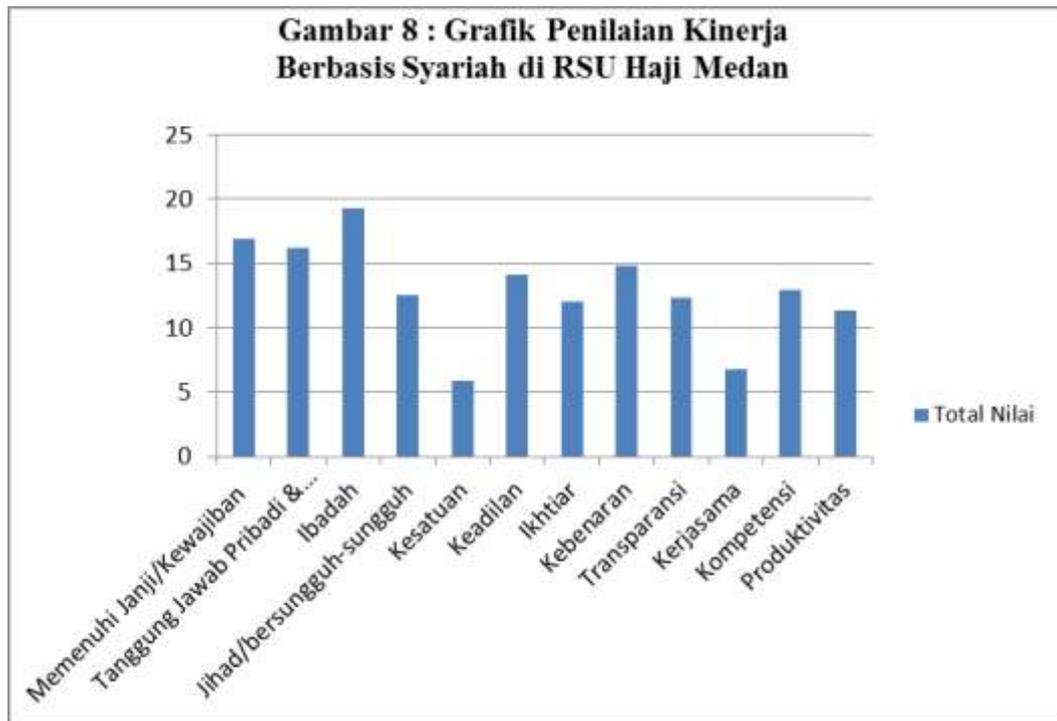
adalah petugas di bagian rawat jalan melakukan beberapa tindakan antisipasi, (1) Membuat sasaran mutu ketepatan kedatangan dokter pada jam praktik dengan target 90% tiap bulan dengan toleransi 25 menit. (2) Memberikan sosialisasi kepada seluruh dokter yang melakukan praktik di RSUD Haji Medan berupa surat edaran sehingga seluruh dokter sudah mengetahui tentang adanya sasaran mutu tersebut. (3) Melakukan pemantauan dengan bantuan ceklist, melalui salah satu kegiatannya perawat menghubungi dokter 30 menit. (4) Penanggung Jawab membuat laporan setiap bulan berupa rekapitulasi kehadiran dokter sesuai jam praktik kepada Direktur Utama, agar dapat ditindaklanjuti dengan memberikan *reward* atau penghargaan bagi dokter yang tepat waktu dan memberikan *punishment* dalam bentuk teguran bagi dokter yang datang terlambat.

Setelah membahas temuan penelitian di atas, peneliti selanjutnya membuat tabel-28 tentang penilaian kinerja berbasis Syariah di RSUD Haji Medan agar lebih mudah melihat nilai yang mana lebih tinggi dan yang mana pula yang rendah. Kemudian dilanjutkan pula dengan membuat grafik penilaian kinerja berbasis Syariah di RSUD Haji Medan yang dapat dilihat pada gambar-8.

Tabel-28  
Penilaian Kinerja Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan

No	Aspek Penilaian	Total Nilai	Nilai
1	Memenuhi Janji/Kewajiban	16,94	Baik Sekali
2	Tanggung Jawab Pribadi & Kontrol	16,22	Baik
3	Ibadah	19,24	Baik Sekali
4	Jihad/bersungguh-sungguh	12,55	Cukup
5	Kesatuan	5,89	Kurang
6	Keadilan	14,07	Baik
7	ikhtiar	12,06	Cukup
8	Kebenaran	14,81	Baik
9	Transparansi	12,29	Cukup
10	kerjasama	6,73	Kurang
11	Kompetensi	12,91	Cukup
12	Produktivitas	11, 28	Cukup

Sumber : Data Penelitian Diolah



Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan gambar-8 pada grafik di atas dapat diketahui bahwa jika dilihat secara horisontal terdapat 12 aspek penilaian dan jika dilihat secara vertikal terdapat 5 nilai kinerja, yang terdiri dari (1) Nilai  $4 \leq \text{mean} \leq 7,2$  untuk kriteria Kurang (2) Nilai  $7,2 \leq \text{mean} \leq 10,4$  untuk kriteria Sedang (3) Nilai  $10,4 \leq \text{mean} \leq 13,6$  untuk kriteria Cukup (4) Nilai  $13,6 \leq \text{mean} \leq 16,8$  untuk kriteria Baik (5) Nilai  $16,8 \leq \text{mean} \leq 20$  untuk kriteria Baik Sekali. Dengan demikian peneliti dapat mengukur sekaligus mengetahui bagaimana implementasi penilaian kinerja berbasis Syariah pada pegawai RSUD Haji Medan yang akan peneliti jelaskan satu persatu sebagai berikut :

- a) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap memenuhi janji/kewajiban sebesar 16,94 dinilai Baik Sekali. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus dipertahankan.
- b) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap tanggung jawab pribadi & kontrol sebesar 16,22 dinilai Baik. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi

nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus dipertahankan.

- c) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan ibadah sebesar 19,24 dinilai Baik Sekali. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus dipertahankan dan diterapkan dalam bentuk SOP.
- d) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap jihad/bersungguh-sungguh sebesar 12,55 dinilai Cukup. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.
- e) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap kesatuan sebesar 5,89 dinilai Kurang. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus diperbaiki dan diterapkan dalam bentuk SOP.
- f) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap keadilan sebesar 14,07 dinilai Baik. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.
- g) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap Ikhtiar sebesar 12,06 dinilai Cukup. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.
- h) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap kebenaran 14,81 dinilai Baik. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.
- i) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap transparansi 12,29 dinilai Cukup. Supaya MSDM

Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.

- j) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap kerjasama sebesar 6,73 dinilai Kurang. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus diperbaiki dan diterapkan dalam bentuk SOP.
- k) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap kompetensi sebesar 12,91 dinilai Cukup. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.
- l) Penilaian kinerja pegawai berbasis Syariah di RSUD Haji Medan berdasarkan nilai-nilai Islam terhadap produktivitas sebesar 11,28 dinilai Cukup. Supaya MSDM Syariah di RSUD Haji Medan dapat memenuhi nilai-nilai keislaman maka implementasi dari penilaian kinerja ini harus ditingkatkan.

## BAB V

### KESIMPULAN

Perencanaan SDM merupakan kegiatan yang berkaitan dengan peramalan akan kebutuhan SDM atau karyawan di masa yang akan datang. Melalui estimasi jumlah dan kriteria karyawan yang diperlukan oleh seluruh bagian, bagian kepegawaian RSUD Haji Medan dapat menyusun rencana sesuai dengan ruang lingkup pekerjaannya di masing-masing bagian.

Rekrutmen pegawai pada RSUD Haji Medan didahului dengan serangkaian aktivitas seperti melakukan analisis jabatan.

Prosedur penyeleksian pegawai pada RSUD Haji Medan dijelaskan oleh Informen 1 (Kepala Sub Bagian Kepegawaian) berikut ini :

- 5) *Kami melaksanakan wawancara awal, pengisian data pelamar dan memberi informasi tentang jadwal seleksi kepada pelamar. Bagi yang tidak memenuhi persyaratan atau tidak sesuai dengan kriteria yang diharapkan kami tolak dengan bijaksana.*
- 6) *Kami melaksanakan wawancara melalui tes tertulis tentang kemampuan umum dan tes praktek yang berhubungan dengan pekerjaan atau unit kerja yang memerlukan (user). Misalnya : tes mengemudi untuk calon pegawai bagian supir ambulance atau tes fisik untuk calon pegawai bagian satpam.*
- 7) *Kami melaksanakan wawancara dengan membuat tes pengetahuan agama Islam disertai dengan tes kemampuan membaca alqur'an. Lalu tes wawancara tentang pengetahuan umum, pengetahuan yang berhubungan dengan bidang tugas, pelayanan rumah sakit, penampilan atau tes lainnya sesuai kebutuhan. Kemudian tes kesehatan berupa pemeriksaan umum, pemeriksaan laboratorium dan radiologi.*
- 8) *Kami mengevaluasi hasil tes dan membuat daftar hasil tes kepada Direktur yang diserahkan melalui Wadir Administrasi & Umum untuk dibawa dalam rapat Direksi. Hasil rapat Direksi tentang seleksi penerimaan pegawai disetujui Direktur dengan membubuhkan tanda tangan. Lalu kami mengumumkan hasil penyeleksian melalui surat pengumuman ditandatangani oleh Direktur.*

Untuk membuat analisis jabatan tentang pendidikan dan latihan pegawai di RSUD Haji Medan dapat dilihat petikan informasi dari informen 1 berikut ini :

Informen 1 : *“Kami bekerja sama dengan Bidang diklit (Pendidikan dan Penelitian) menyelenggarakan pelatihan operasional untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu ialah dengan cara membuat : (a) Pelatihan di tempat kerja. (b) Program magang. (c) Kursus-kursus khusus, dan lain-lain. Sedangkan pengembangan bakat umum pegawai untuk memperoleh peningkatan wawasan dan pengetahuan umum, ialah*

*membuat dengan cara : (a) Rotasi kerja. (b) Mengikuti seminar-seminar. (c) Simulasi. (d) Permainan peran dan latihan sensitivitas, dan lain-lain.*

Untuk membuat analisis jabatan tentang penilaian kinerja di RSUD Haji Medan dapat dilihat petikan informasi dari informen berikut ini :

Informen 1 : *“Kami membuat analisis jabatan untuk mengidentifikasi (1) Kriteria individu, tim atau unit. (2) Kriteria sifat, perilaku atau hasil. (3) Bobot kriteria. (4) Penetapan waktu kriteria. Setelah itu, kami menentukan metode penilaian kinerja yang tepat dan valid yaitu : (a) Penilaian dilakukan oleh atasan langsung yang dinilai. (b) Penilaian ditulis atau diisi pada format penilaian kinerja yang telah ditetapkan. (c) Penilaian kinerja dibuat sesuai dengan format penilaian kinerja”.*

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa menganalisis sumber internal sebelum melakukan dan menentukan implementasi program penarikan tenaga. Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Syafaruddin bahwa sumber internal adalah pegawai yang ada di dalam organisasi yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan organisasi.

Berdasarkan informasi yang diberikan para informan, peneliti menemukan bahwa nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan rekrutmen pada RSUD Haji Medan adalah sesuai dengan kriteria akidah. Nilai akidah merupakan dasarnya dan juga menyangkut keyakinan dan kesucian jiwa. Setiap karyawan yang direkrut apakah berasal dari PNS yang diperbantukan maupun non PNS disyaratkan harus beragama Islam demi menjaga kesyariahan. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat teori tentang prinsip kompetensi (QS an-Naml [27] ayat 38-39).

Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Proses Seleksi di RSUD Haji Medan dimulai ketika seleksi administrasi calon karyawan. Nilai-nilai Islam yang pertama adalah nilai ketauhidan, yakni pelamar yang diterima adalah beragama Islam. Kemudian mengikuti tes pengetahuan tentang al-Islam yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan kesehatan islami dan ditanyakan langsung oleh bagian Bintal RSUD Haji Medan, antara lain adalah : (a) Kemahiran membaca Alqur’ān, ibadahnya seperti shalat dan menghitung zakat. (b) Kepribadian dan akhlak pelamar. (c) Pengetahuan agama, seperti rukun iman. (d) Penampilan berjilbab (e) Cara bicara, cara pandang, bahasa tubuh. (f) Akidah yang dimiliki

jangan sampai memiliki akhlak yang rusak seperti mengikuti aliran sesat. (g) Tujuan bekerja bukan semata-mata karena uang. Hasil penelitian ini memperkuat teori tentang prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan (Kompetensi beragam yang dimiliki *Khulafaur Rasyidin* adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah SAW).

Nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan pada RSU Haji Medan sesuai dengan metode tilawah. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqur'an sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi, dan dalam arti sosial dengan mengajak karyawan untuk membaca ayat Allah, misalnya dengan studi banding atau widyawisata.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori Harun Nasution dan Abuddin Nata bahwa umat Islam mempunyai problem ideologis, yakni tidak dapat mengaitkan secara efektif pentingnya pengetahuan dengan orientasi ideologinya. Akibatnya mereka tidak terdorong untuk belajar, membaca, dan meneliti. Mereka merasa berdosa kalau tidak shalat, tetapi tidak merasa berdosa kalau tidak membaca. Sedangkan problema bahasa terlihat pada sikap ummat Islam yang hanya meniru dan pengulang apa yang dikatakan orang (Barat) tanpa mampu melahirkan gagasan dan pemikiran yang orisinal.<sup>527</sup> Hasil penelitian ini sesuai dengan teori tentang prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja (QS. al-Baqarah [2]ayat 286).

Hasil penelitian ini di bagi dua, yaitu hasil dari wawancara dan hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada 86 informen. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian RSU Haji Medan menyatakan bahwa penilaian kinerja melalui sistem penilaian berdasarkan tujuan karena penilaian sangat tergantung pada atasan dan semakin lama hubungan antara atasan dengan karyawan semakin akrab maka hasil penilaian kurang objektif. Hambatan yang dialami untuk penerapan penilaian kinerja ini adalah kurangnya objektivitas dikarenakan rasa setia kawan rekan sekerja pada saat memberikan penilaian agar

---

<sup>527</sup>Harun Nasution, *Akal dan Wahyu dalam Islam*, (Jakarta : UI Press, 2012), h. 13 dan Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), h. 42-46.

terlihat baik, sehingga hasilnya menjadi bias dan kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari karyawan yang sedang dinilai.

## DAFTAR PUSTAKA

*Alqur'ān al-Karīm*

Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014.

Abdurrahman, Nana Herdiana. *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*. Bandung : Pustaka Setia, 2013.

Abu Sinn, Aḥmad Ibrahim. *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.

Adab, Farisul. Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Organisasi, Retensi Karyawan dan Produktivitas, *Jurnal Ekonomi Syariah. EQUILIBRIUM*, Vol. 3, No. 1, Juni 2015.

ad-Daqs, Kamil Salamah. *Ayāt al-Jihād fī Alqur'ān al-Karīm, Dirasah Maudu'iyah wa at-Tarikhiyah wa Bayaniyah*. Kuwait : Dār al-Bayan, 1989.

ad-Dimasyqī, Imām Ibn Kašīr Al-Qurasyī. *Tafsīr Alqur'ān al-'Azīm*. Beirut : Dār al-Fikr, 1992.

Adnan. *Islam Sosialis (Pemikiran Sistem Ekonomis Sosialis Religius Sjafruddin Prawiranegara)*. Yogyakarta : Menara Kudus Jogja, 2013.

Ahmad, M. *Business Ethics in Islam*. Islamabad : The International Institute of Islamic Thought, 1995.

Ahmad, Mustaq. *Etika Bisnis dalam Islam*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Penerbit Pustaka Al-Kautsar, 2013.

Al-'Awwal, Salwa Muḥammad. *Al-Wujūh wa al-Nazā'ir fī alqur'ān*. Mesir : Dār al-Shurūq, 1998.

al-Aṣfahānī, Ar-Rāgib. *Mufradāt Alfāz Alqur'ān*. Beirut : Dār al-Kātib al-'Arabī, 1972.

al-Asy'ari, Aḥmad ibn Daud al-Muzjaji. *Muqaddimah al-Idārah al-Islāmiyah*. Jeddah : Maktabah al-'Arabiyah, 1997.

al-Bahiy, Muḥammad. *Pemikiran Islam Modern*. Jakarta : Pustaka Panjimas, 2014.

- al-Bukhārī, Abī Abd Allah Muḥammad bin Ismāil. *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Beirut : Dār Ibn Kasir, 2002.
- al-Faruqi, Ismail Raji *Tauhid*. Bandung : Pustaka, 2012.
- al-Haritsi, Jaribah bin Aḥmad. *Fikih Ekonomi Umar bin al-Khathab*. Jakarta : Khalifa, 2012.
- Al-Hasyimy, Al-Sayyid Aḥmad. *Tarjamah Mukhtarul Aḥadīs*. Bandung : PT. Ma'arif, 1996.
- Ali, Abbas J. Islamic Perspectives on leadership : a Model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2012.
- Ali, Abdullah Yusuf. *The Holy Qur'an : Qur'an terjemahan dan Tafsirnya*, penerjemah : Ali Audah. Jakarta : Pustaka Firdaus, 2013.
- Ali, Aḥmad. *Islamic Perspectives on Management and Organization*, (Northampton : Edward Elgar, 2005.
- Al-Mutawa', Ibrahim. *al-Takḥīṭ wa al-Takḥīṭ al-Tarbawī wa Anwā'ih*. Arab Saudi : King Saud University, 2012.
- al-Naisaburi, Muslim ibn Al-Hajjāj ibn Muslim Al-Qusyairī. *Ṣaḥīḥ Muslim*. Kairo : Dār al-Sya'b, tth.
- Al-Qardhawi, Yusuf. *Norma dan Etika Ekonomi Islam*. Jakarta : Gema Insani Press, 2013.
- Al-Qasimī, Abu Ubāid. *Kitāb al-Amwāl*. Bairut : Dār al-Kutub, 1978.
- al-Qurṭubī, Abī Abdillāh Muḥammad bin Aḥmad Abī Bakr Abī 'Abdullah. *Tafsīr al-Qurṭubī al-Jāmi' li Aḥkām alqur'ān*. Beirut : Dār Ar-Risālah, 2006.
- Al-Syaukani, *Tafsīr Faṭḥ al-Qadīr*. Beirut : Dār al-Fikr, t.th.
- Ancok, D. dan Nashori, S. *Psikologi Islam : Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2012.
- an-Nabhani, Taqiyuddin. *Sistem Ekonomi Islam*. Bogor : Al-Azhar Press, 2013.
- an-Naisabury, Ali ibn Aḥmad al-Wahidy. *Asbāb an-Nuzūl*. Lebanon : Dār al-Kitāb al-'Araby, 1991.
- Ardana, I Komang. *Mujiati dan Utama, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012.

- Arifin, Johan. *Etika Bisnis Islami*. Semarang : Walisongo Press, 2013.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktis*. Jakarta : Bina Aksara, 2013.
- Ar-Rifā'i, Muḥammad Nasib. *Tafsīr al- 'Alliy al-Qadīr li Ikhtisār Tafsīr Ibn Kašīr*. Riyāḍ: Maktabah Ma'ārif, 1989.
- Ash Shiddieqy, TM. Hasbi. *Tafsīr Alqur'ān al-Majid an Nur*. Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2012.
- ....., *Tafsīr Al-Bayān*. Bandung : Al-Ma'arif, 2013.
- ash-Shawi, Shalah & al-Mushlih, Abdullah. *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*. Jakarta : Darul Haq, 2014.
- Astuti, Susi. Peran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Rawat Inap Di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedirman Kebumen), *Jurnal Fokus Bisnis*, Vol.17, No.01, Bulan Juli 2018.
- asy-Sya'rāwi, Muḥammad Mutawalli. *Tafsīr asy-Sya'rāwi*. Kairo : Dār Ibn Hazm, 2006.
- Athoillah, Anton M. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Pustaka Setia, 2014.
- Aṭ-Ṭabrāni, Sulaiman bin Aḥmad bin Ayyūb Abū al-Qāsim. *Al-Mu'jām Al-Ausāt*. Beirut : Dār al-Kutub al-Arabi, t.th.
- at-Tamimi, Izzuddin al-Khatib. *Nilai Kerja dalam Islam*. Jakarta : CV Pustaka Mantiq, 2012.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani. Human Capital Development and Organizational Performance : a Focus on Islamic Perspective. *Jurnal Syariah*, 2012.
- Az-Zamakhsyarī, Abū Al-Qāsim Mahmūd bin Amrū bin Aḥmad. *Tafsīr al-Kasysyâf*. Beirut : Dār al-Kutub al-'Ilmiyah, t.th.
- ....., *al Kassyâf 'an Ghawâmidh at Tanzîl wa 'Uyûn al Aqawîl fî Wujûh at Ta'wîl*. Riyāḍ : Maktabah Ibban, 1998.
- Balut, Hasan Ibrahim. *Idarat al-Mawarid al-Basyariyah Min Manzur Istiratiji*. Lebanon : Dār an-Nahdhat al-'Arabiyah, 2002.
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012.

- Bernstein, D.A. Roy, E.J. Srull, T.K. and Wickens, C.D. *Psychology*. New York : Houghton Mifflin Comp, 1988.
- Berry, L. Shostack, G. and Upah, G. *Emerging Perspective on Service Marketing*. Chicago : American Marketing Association, 1983.
- Br. Barus, Novita Sari. Komunikasi Efektif Dokter dan Pasien Dalam Upaya Keselamatan Pasien di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Haji Medan 2015. *Jurnal Sains, Teknologi, Farmasi dan Kesehatan*, Volume 1, Nomor 1, Mei 2017.
- Budiman, M. Nasir. *Pendidikan dalam Perspektif Alqur'ān*. Jakarta : Madani Pers, 2012.
- Chidi, Odogwu Christopher. Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research In Business*, Oct 2013.
- Daft, Richard L. *Understanding The Theory and Design of Organization*. South-Westren : Cengage Learning, 2010.
- Dahlan, Abdul Aziz et.al. *Ensiklopedi Hukum Islam*. Jakarta : PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 2003.
- Daoanis, LE. Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal Econ Man Sci*, 2012.
- Departemen Agama RI. *Alqur'ān dan Terjemahnya*. Jakarta : Yayasan Penyelenggara Penterjemah/PenTafsir Alqur'ān, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2012), h. 263.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice-Hall, 2000.
- Douglas, Hall T. dan James, Goodale G. *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*. Glenview : Scott Foresman and Company, 1986.
- Dwiyanto, Agus. *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University, 2013.
- Elarabi1, Hassan Mohamed & Johari, Fuadah. The Impact Of Human Resources Management On Healthcare Quality. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, Vol. 3 No. 1, January 2014.

- Fahmi, Abu. et.al. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasisi Syariah*. Jakarta : Gramedia Pusaka Utama, 2014.
- Fajrianti. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2012.
- Firdaus, Achmad. *Masalah Performa (MaP) Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemashlahatan*, (Yogyakarta : Deepublish, 2014), 111.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset, 2012.
- Griffin, R. W. *Fundamentals of Management Sixth Edition*. USA : Cengage Learning, 2011.
- Gustiawan, Willson & Fahrana, Yulyanti. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*. Bandung : Khazanah Intelektual, 2014.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research II*. Yogyakarta : Andi Offset, 2014.
- Hafidhuddin, Didin. *Islam Aplikatif*. Jakarta: Gema Insani Press, 2013.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani Press, 2013.
- Hakim, Abdul. *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*. Semarang : EF Press Digimedia, 2014.
- Hakim, Lukman. *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*. Surakarta : Erlangga, 2012.
- Hamka. *Tafsir al-Azhar*. Jakarta : Pustaka Panjimas, 2013.
- Hanafi, Agustina. Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang. *Konferensi Nasional Riset Manajemen VII*, 10-12 Oktober 2014.
- Hanafi, Muchlis M. et. al. *Lajnah Pentashihan Mushaf Alqur'an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Kerja dan Ketenagakerjaan, (Tafsir Alqur'an Tematik)*. Jakarta : Penerbit Aku Bisa, 2012.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFY Yogyakarta, 2013.

- Harris, Michael. *Human Resource Management: A Practical Approach*. New York : Harcourt Brace, 1997.
- Hartiti, Tri. Program Orientasi dan Karakteristik dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Rs Islam Roemani Pku Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Unimus, LPPM UNIMUS*, 2012.
- Hasibuan, Melayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 2013.
- ....., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masala*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung, 2012.
- ....., *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
- Hasyim, Junaidah. The Quran-Based Human Resource Management and its Effects on Organisational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intention, *The Journal of International Management Studies*, Volume 3, Number 2, August, 2008, h. 158.
- Hawwa, Said. *Al-Mustakhlash fi Tazkiyat al-Anfus*. terj. Amir Rafiq Shaleh Tahmid. *Mensucikan Jiwa : Konsep Tazkiyatun Nafs Terpadu*. Jakarta : Robbani Press, 2012.
- Hendropuspito, D. *Sosiologi Sistemik*. Jakarta : Kanisius, 2012.
- Hidayat, Azis Alimul. *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia: Aplikasi Konsep dan Proses Keperawatan*. Jakarta : Salemba Medika, 2012.
- Hidayatullah, Furqon. *Pendidikan Karakter ; Membangun Peradaban Bangsa*, Surakarta : Yuma Pustaka, 2014.
- Hutapea, Parulina dan Nurianna, Thoha. *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Ibn Mājah, Abu ‘Abd Allah Muḥammad ibn Yazid al-Qazwini. *Sunan Ibn Mājah*. Beirut : Dār al-Fikr, 1995)
- Ibn Taimiyah. *Al-Siyāsah al-Syar’iyah fi Iṣlāh al-Rā’i wa al-Ra’iyyah*. Riyāḍ : Maktabah al-Riyāḍ al-Ḥadīshah, tth.
- ....., *Majmū’ Fatawa*. Beirut : Muassasah Risalah, tth.

- Imaniati, Nurul. Aplikasi Job Design dalam Menata Ulang Beban Kerja di Unit Admission dan Unit Rekam Medis Rumah Sakit Islam Jemursari. *Jurnal Kesehatan*, Vol. 10 , No. 1, September 2016.
- Irkhami, Nafis. *Islamic Work Ethics; Membangun Etos Kerja Islami*. Salatiga : STAIN Salatiga Press, 2014.
- Jonker, Jan. et.al. *Metodologi Penelitian Panduan Untuk Master dan Ph.D. Dibidang Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat, 2014.
- Juairiah dan Malwa, Rosyidah Umpu. Hubungan Antara Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. *Jurnal Psikologi Islami* Vol. 2 No. 2 Desember 2016.
- Juanda, Ahmad. *Membangun Etos Ekonomi Kelas Menengah di Muhammadiyah dalam Gerakan Ekonomi Muhammadiyah, Kajian dan Pengalaman Empiris*. Malang : UMM Press, 2012.
- Juliandi, Azuar. Paramater Prestasi Kerja dalam Perspektif Islam, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol 14 No. 01 April 2014, h. 34-47.
- Juliandi, Azuar. Paramater Prestasi Kerja dalam Perspektif Islam. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol 14 No. 01 April 2014.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Bandung : CV. Mandar Maju, 2012.
- Keputusan Direktur RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara Nomor : 009.18/SK/DIR/RSUHM/IV/2013 Tentang Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 983.MENKES/SK/1992 tentang Pedoman Rumah Sakit Umum
- Kertajaya, Hermawan dan Sula, Syakir. *Syariah Marketing*. Bandung : Mizan Media Utama, 2012.
- Khadduri, Madjid. *Teologi Keadilan (Perspektf Islam)*. Surabaya : Risalah Gusti, 2013.
- Khan, Raja Abdul Ghafoor. Furqan Ahmed Khan, and Muḥammad Aslam Khan, Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2012.

- Lau, C.M. & Moser, A. *Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures : The Role Of Procedural Fairness*. Los Angeles : Behavioral Research in Accounting, 2008.
- Linawati dan Suhaji. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Herculon Carpet Semarang). *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala*, Semarang, 2014.
- Lubis, Rafika Zahara. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Citra Merek pada Poliklinik RSUD Haji Medan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, No.2, Juni 2011.
- Luthan, Fred and Keith, Davis. *Human Resource Strategy*. New York : McGraw-Hill, Inc, 1996.
- Mahmudunnasir, Syed. *Islam, Konsepsi dan Sejarahnya*. Bandung : Remaja Rosda Karya, 2014.
- Majid, Nurcholis. *Islam Doktrin dan Peradaban*. Jakarta : Yayasan Paramadina, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Rafika Aditama, 2012.
- ....., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mangkuprawira, TB. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2011.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2013.
- Mardiasmo. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2012.
- Mathis, L. Robert & Jackson, M. John. *Human Resources Management*, Terj. Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat, 2012.
- McClelland, D.C. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press, 1987.

- Meldona dan Siswanto. *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*. Malang : UIN Maliki Press, 2012.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UIN-Malang Press, 2012.
- Messinbuk, Reinhard. Cliffins, Marcos dan Marzouli, Mike Galisija Anja. *Al-Mawarid al-Arba'ah li Idarat Mawarid Basyariyah Mutamayyizah*, Boston : Sad al-Mawarid al-Basyariyah, 2015.
- Miles, Mathew B. dan Huberman, A. Michael. *Qualitative Data Analysis*. London : Sage Publications, 1994.
- Moeleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013.
- Muhammad Abdul Rauf Al-Munawir, *Fayd al-Qorīd al-Syar'i al-jami' aṣ-Ṣagīr*. Beirut : Dār al-Kutub al-‘Ilmiyah, 1997.
- Mulyana, Deddy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya, 2012.
- Mulyono, Sri. Riset Operasi, (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012), h. 9.
- Munawwir, Ahmad Warson. *Kamus Arab-Indonesia*. Yogyakarta : al-Munawwir, 2012.
- Mursi, Abdul Hamid. *SDM yang Produktif “Pendekatan Alqur’ān dan Sains”* alih bahasa Moh. Nurhakim. Jakarta : Gema Insani Press, 2012.
- Mustari, Mohamad *Nilai Karakter Refleksi untuk Pendidikan Karakter*. Yogyakarta : Laksbang Pressindo. 2014.
- Muthahhari, Murtadha. *Keadilan Ilahi : Azas Pandangan Dunia Islam*. Bandung : Mizan, 2012.
- Nasution, S. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsilo, 2014.
- Nasution, Harun. *Akal dan Wahyu dalam Islam*, (Jakarta : UI Press, 2012), h. 13 dan Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), h. 42-46.
- Nasution, MN. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : PT.Gahalia Indonesia, 2012.

- Nata, Abuddin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2012.
- ....., *Metodologi Studi Islam*. Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Gajah Mada, 2015.
- Nawawi, Ismail. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompilasi Teori Karir, Kompetensi dan Kinerja Organisasi Menuju pada Aplikasi Bisnis Global*. Jakarta : Dwiputra Pustaka Jaya, 2013.
- Ningtyas, Diah Retno Wilakskesuma. *Profil Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2013*, Medan : Provinsi Sumatera Utara, 2013.
- Noe, Raymond A. et al. *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012.
- Norshidah, Mohamed and Karim, Nor Shahriza Abdul. "Linking Islamic Work Ethic to Computer Use Ethics, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Malaysia". *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 5 No, 1, 2012.
- Pangabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2014.
- Parasuraman, A. Z. Valerie, A. and Berry, L. Problems and Strategies in Services Marketing. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2 Spring, 1985.
- Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
- Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Utara Nomor 50 tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil, Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
- Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 61 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Urutan Tugas dan Tata Kerja RSUD Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 56 tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit
- Praktiknya, Ahmad Watik dan Sofro, Abdul Salam M. *Etika Islam dan Kesehatan; Sumbangan Islam dalam menghadapi Problems Kesehatan Indonesia*. Jakarta: Rajawali, 2013), h. 257.

- Pratiningtyas, Risandi. Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior : Studi Indigenous pada Karyawan Bersuku Jawa. *Journal of Social and Industrial Psychology JSIP*, 2013.
- Prihadi. SF. *Assessment Centre : Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Purwanto, Agus. *Nalar Ayat-ayat Semesta*. Bandung : Mizan, 2012.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam : Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2014), h. 131
- Qutb, Sayyid. *Fī Zilāl alqur'ān*. Bairūt : Dār al-Syūrūq, 1998.
- ....., *Keadilan Sosial Dalam Islam*. Bandung : Pustaka, 2014.
- Rachmadi, Muḥammad dan Muslim. Manajemen Pelayanan Publik Dalam Perspektif Islam (Studi di Rumah Sakit Ibnu Sina Kota Pekanbaru). *JURIS* Volume 14, Nomor 2, Juli-Desember 2015.
- Rahadi, Dedi Rianto. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Tunggal Mandiri Publishing, 2014.
- Rahmat, Jalaludin. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pelajar Pustaka, 2012.
- Ridwansyah. *Keperawatan Islami*. Bandung : Gema Insan Press, 2012.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. *Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2012.
- ....., *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks, 2013.
- Rusdianti, Endang. *Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Semarang*. Disertasi. Semarang : Universitas Diponegoro, 2013.
- Salim, Peter dan Salim, Yenny. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta : Modern English Perss, 2012.

- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung : PT. Refika Aditama, 2013.
- ....., *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*. Bandung : CV ManDār Maju. 2012.
- Sentot Imam Wahjono, *Etika Bisnis Rumah Sakit Berbasis Nilai-Nilai Agama, Kebutuhan atau Keharusan*. Surabaya : Universitas Muhammadiyah, 2012.
- Setiawan, R. *Hukum Perikatan-Perikatan Pada Umumnya*. Bandung : Bina Cipta, 2013.
- Shaleh, Abdul Rahman dan Wahab, Muhibb Abdul. *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*. Jakarta : Prenada Media, 2014.
- Sharma, S. & Singh, S. Performance Appraisal and Career Development. *VSRD International Journal of Business and Management Research*. 2012.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsīr Al-Mishbah Pesan, Kesan dan keserasian Alqur'ān*. Jakarta : Lentera Hati, 2012.
- ....., *Membumikan Alqur'an*. Bandung : Mizan, 2012.
- Shomad, Abd. *Hukum Islam*. Jakarta : Kencana, 2013.
- Simanjuntak, D.A. dan Januarsi, Y. Akuntabilitas dan Pengelolaan Keuangan di Masjid. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi*, 2014.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES, 2014.
- Siregar, Nina Siti Salmaniah. *Komunikasi Terapeutik Dokter dan Paramedis Terhadap Kepuasan Pasien Dalam Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Bernuansa Islami di Kota Medan*, Disertasi. Medan : Program Studi Komunikasi Islam PPs UINSU, 2016.
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya, 2012.
- Sommer, M.J. Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination od Direct and Interaction Effect. *Journal of Organizational Behavior*, 1995.
- Sommer, M.J. *Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination od Direct and Interaction Effect*, (Journal of Organizational Behavior, 1995), h. 49-58.

- SOP Prosedur Perekrutan Pegawai No. Dokumen 03/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Penyeleksian Pegawai No. Dokumen 04/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Penyeleksian Pegawai No. Dokumen 04/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Perkenalan Pegawai No. Dokumen 05/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Penempatan Pegawai No. Dokumen 06/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Pengembangan Pegawai No. Dokumen 07/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Penilaian Kinerja Pegawai No. Dok. 08/SOP/RSUHM/11/2014.
- SOP Prosedur Pemberhentian Pegawai No. Dokumen 11/SOP/RSUHM/11/2014.
- Sopacua, Evie dan Budijanto, Didik. Opsi-Opsi Kebijakan Untuk Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan: Pembelajaran Dari Penelitian Pola Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Otonomi Daerah Bidang Kesehatan. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* Vol 10/N0. 04 Desember 2007.
- Sopiah. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI, 2015.
- Spencer, M. L. and Spencer. *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta, 2012.
- ....., *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta, 2014.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : Bumi Aksara, 2014.
- Sulaiman, Fathiyah Hasan. *Sistem Pendidikan Versi Al-Ghazali*, alih bahasa Fathur Rahman dan Syamsudin Asyrafi. Bandung : PT. Al-Ma`arif, 2013.
- Sulistiyani. *Manajemen Sumber Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013.
- Sunarto. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta : Amus, 2015).

- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS, 2012.
- ....., *Sumber Daya Manusia. Teori ; Kuisisioner dan Analisis data*. Yogyakarta : CAPS Publishing, 2012.
- Supranto, J. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 2012.
- Surakhmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Ilmu dasar Metode dan Tehnik*. Bandung : Tarsito, 2012.
- Suratman. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012.
- Suryabrata, Sumardi. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- Sutoto, D. *Dimensi Tingkat Kompetensi*. Jakarta : Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, 2014.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2014.
- Swiderski, Michael. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California : Cal Poly State University, 2006.
- Syafaruddin. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta : Ciputat Press, 2012.
- Ṭantâwî, Muḥammad Sayyid. *At-Tafsîr al-Wasîṭ*. Kairo : Dâr Ihyâ' al-Turâs, 1994.
- Tasmara, Toto. *Kecerdasan Ruhaniyah (Transcendental Intelligence)*. Jakarta : Gema Insani, 2014.
- Taufiq, Ali Muḥammad. *Praktik Manajemen Berbasis Alqur'ân*. Jakarta : Gema Insani, 2014.
- Terry, George R. *Principles of Management*. Ontario, Canada : Irwin Dorsey Ltd., 1997.
- Tjiptono, Fandy & Chandra, Gregorius. *Service, Quality and Satisfaction*. Yogyakarta : Andi, 2012.
- Trisnawati, Eni & Hasanudin, Muḥammad. *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung : PT. Refika Aditama, 2016.

- Ula, S. Shoimatul *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta : Berlian, 2013.
- Undang Undang RI Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran.
- Utami, Christina Whidya. Peningkatan Nilai Perusahaan Melalui Perbaikan Produktivitas Dan Kualitas Pada Sektor Jasa Sebuah Analisis Konseptual. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 1, Maret 2012.
- Utami, Tri Niswati. *Peran Pelatihan Spiritual Zikir terhadap Perubahan Persepsi dan Perbaikan Distress Perawat di RSUD Haji Medan (Pendekatan Psikoneuroimunologi)*, disertasi. Surabaya : Program Pasca Sarjana Ilmu Kesehatan Universitas Airlangga, 2016.
- Wijayanti, Riadona. Gambaran Rekrutmen dan Seleksi Pegawai di Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Ciptomangunkusumo. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, FKM UI, 2013.
- Wursanto, I.G. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi 2013.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1994.
- Yusuf M.S. & Durrah, A. *Majhad Alqur'ān al-Karīm fī Iṣlāḥ al-Mujtama' Qaṣāṣ al-'Ilm fī Alqur'ān*. Beirut, Dār Assalam, 1992.
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta : Rajawali Pres, 2015.
- Zaim, Halil. *et.al*. Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance. *Journal of Global Strategic Management*, No. 2, 2013.