

## PRINSIP PRINSIP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Kholid Musyaddad

### Abstrak

Pengetahuan tentang manajemen sebenarnya telah berkembang luar biasa pada beberapa dasawarsa terakhir, namun para ahli tetap berupaya mencari inspirasi untuk mengembangkan konsep-konsep keilmuan manajerial yang digali dari berbagai sumber budaya yang lahir dalam sejarah kehidupan umat manusia, hingga juga digali dari doktrin agama.

Islam sebagai suatu agama diyakini oleh kaum muslim bukan semata mata ajaran yang mengatur ritual ritual ibadah, akan tetapi kaum muslim meyakini Islam sebagai way of life. Al-qur'an dan hadis sebagai sumber utama dan kedua ajaran Islam berisi petunjuk bagi manusia dalam menjalani kehidupannya di dunia.

Makalah singkat ini mencoba ikut andil dalam diskursus akademik keilmuan manajemen yang digali dari ajaran Islam, yang diharapkan dapat menginspirasi dan memperkaya wawasan pengetahuan kita dalam bidang manajemen. Pembahasan konsep pengetahuan manajemen dalam makalah ini tidak dimaksudkan untuk membicarakan secara luas konsep manajemen, akan tetapi hanya membatasi diri pada aspek diskursus mengenai manajemen sumber daya manusia, atau secara spesifik hanya mencoba mengangkat persoalan mengenai "prinsip-prinsip manajemen Islam" dalam mengelola sumberdaya manusia.

**Kata Kunci:** Prinsip Manajemen

### A. Pendahuluan

Pada dasarnya manajemen sudah ada sejak manusia itu ada, manajemen sebetulnya sama usianya dengan kehidupan manusia, mengapa demikian, karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik langsung maupun tidak langsung, baik disadari ataupun tidak disadari. Contohnya dalam kehidupan sehari-hari kita seperti mengatur diri kita atau jadwal tugas-tugas kita, kita sudah melakukan yang namanya manajemen. Tatanan kehidupan yang tertata baik dan terarah merupakan sendi-sendi manajemen yang tidak bisa terpisahkan dengan kehidupan manusia, karena manusia mengatur (*manage*) kehidupannya.

Tentunya manajemen menjadi keniscayaan bagi kehidupan manusia untuk selalu diinovasi sesuai dengan perkembangan zaman, sehingga manajemen bisa memberi manfaat yang lebih baik. Disini penulis akan membahas manajemen dalam agama islam dan perkembangannya.

Saat ini manajemen sudah memasuki berbagai aspek kehidupan manusia, seperti ekonomi, sosial politik, pendidikan dan sebagainya. Karenanya pengetahuan mengenai manajemen semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan, baik oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Atas dasar kesadaran mengenai pentingnya pengetahuan manajemen, maka banyak pakar semakin terdorong untuk selalu mengkaji dan bahkan mengembangkan pengetahuan di bidang manajemen. Pengetahuan manajemen itu sendiri kemudian menjadi semacam obyek studi yang menarik dan dilakukan secara intensif dan akademik, sehingga menjadi ilmu yang berdiri sendiri yang tumbuh subur.

Pengetahuan tentang manajemen sebenarnya telah berkembang luar biasa pada beberapa dasawarsa terakhir, namun para ahli tetap berupaya mencari inspirasi untuk mengembangkan konsep-konsep keilmuan manajerial yang digali dari berbagai sumber, baik yang digali dari berbagai budaya yang lahir dalam sejarah kehidupan umat manusia, maupun juga digali dari doktrin agama.

Islam sebagai suatu agama diyakini oleh kaum muslim bukan semata mata ajaran yang mengatur ritual ritual ibadah, akan tetapi kaum muslim meyakini Islam sebagai way of life. Al-qur'an dan hadis sebagai sumber utama dan kedua ajaran Islam berisi petunjuk bagi manusia dalam menjalani kehidupannya di dunia.

Al-qur'an **bukan kitab ilmiah** yang menyediakan informasi keilmuan, seperti ilmu fisika, Biologi, Kimia, Ilmu ekonomi, Ilmu jiwa, Sosiologi, ilmu manajemen dan lain sebagainya. Sungguhpun demikian, bukan berarti al-qur'an dan hadis, sebagai sebuah sumber ajaran, terlepas dari dunia ilmiah. Dalam hubungan ini, al-qur'an, memberikan sinyal sinyal dan inspirasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Makalah singkat ini mencoba ikut andil dalam diskursus akademik keilmuan manajemen yang digali dari ajaran Islam, yang diharapkan dapat menginspirasi dan memperkaya wawasan pengetahuan kita dalam bidang manajemen. Pembahasan konsep pengetahuan manajemen dalam makalah ini tidak dimaksudkan untuk membicarakan secara luas konsep manajemen, akan tetapi hanya membatasi diri pada aspek diskursus mengenai manajemen sumber daya manusia, atau secara spesifik hanya mencoba mengangkat persoalan mengenai "prinsip-prinsip manajemen Islam" dalam mengelola sumberdaya manusia dalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan, dengan kata lain, makalah ini secara spesifik hanya berbicara tentang masalah pemberdayaan manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Penulis artikel ini, menyadari sepenuhnya keterbatasan pengetahuan tentang keislaman, baik pengetahuan dan pemahaman tentang dua sumber utama ajaran Islam yaitu al-Qur'an dan hadits, karenanya penyaji tidak berani mengklaim bahwa apa yang dikemukakan dalam makalah ini sebagai konsep manajemen Islam. Penyaji hanya bisa mengatakan bahwa apa yang dituangkan

dalam tulisan singkat ini adalah sebagai sebuah hasil pemahaman tentang salah satu aspek pengetahuan manajemen yang disarikan dari ajaran Islam, yang masih jauh dari kesempurnaan.

## B. Manajemen

Sebelum membahas lebih jauh tentang manajemen sumber daya manusia, ada baiknya dibicarakan terlebih dahulu tentang apa itu manajemen. Bila diperhatikan beberapa literatur, terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun demikian dari berbagai pengertian tersebut terdapat unsur kesamaan.

Secara kebahasaan istilah **manajemen** berasal dari bahasa Inggris yaitu **Management**, yang secara derivatif berakar pada kata *manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Secara istilah, dapat kita jumpai beberapa definisi:

Mary Parker Follet, sebagaimana dikutip oleh Prof. Dr. Wibisono, mengatakan bahwa manajemen adalah “***the art of getting things done through poeple***” (suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan melalui orang lain)<sup>1</sup>. Melalui definisi ini secara sederhana istilah manajemen dapat dipahami sebagai suatu seni memanfaatkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan.

Dubrin mengartikan manajemen sebagai proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning*, dan *decision making, organizing, leading, dan controlling*.<sup>2</sup>

Sadili Samsudin mengutip pendapat G.R. Terry dalam *Principless of Manajemen* memberikan pengertian sebagai berikut : “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”. “Manajemen adalah suatu proses yang nyata, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”.<sup>3</sup>

Menurut Stoner dan Freeman manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan

---

<sup>1</sup> Wibisono, Prof. Dr., SE., M.Phil., 2006, *Manajemen Perubahan*, (RajaGrafindo; Jakarta), hal. 9.

<sup>2</sup> *Ibid*, hal. 9

<sup>3</sup> Sadili Samsudin, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 18

menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.<sup>4</sup>

Sementara menurut Robbins dan Coulter manajemen adalah suatu proses untuk membuat aktivitas organisasi terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dana melalui orang lain.<sup>5</sup>

Abdurrahman Fathoni mendefinisikan manajemen sebagai proses kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>6</sup>

Adapun dalam terma bahasa Arab, istilah manajemen dipadankan dengan kata *al-idarah*. Dr. Abdul Wahhab sebagaimana dikutip oleh Ahmad Ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy'ari dalam bukunya yang berjudul *Muqaddimah al-Idarah al-Islamiyah*<sup>7</sup> mendefinisikan manajemen sebagai:

"عملية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد"

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

Sementara DR. Al-Hawari menyatakan, juga dikutip oleh Ahmad Ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy'ari<sup>8</sup> menyatakan bahwa :

"تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة  
مجهوداتهم"

Manajemen adalah pelaksanaan kegiatan melalui orang lain melalui proses perencanaan, pengorganisasian (pengaturan), pengarahan dan pengawasan (kontrol) terhadap pelaksanaannya.

Selain itu ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai **seni** yang merupakan kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dan ada pula yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu **ilmu** yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis.

---

<sup>4</sup> Wibisono, *Loc. Cit.*

<sup>5</sup> *Ibid*

<sup>6</sup> Abdurrahman Fathoni, H. Prof., DR., M.Si., 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Reneka Cipta; Jakarta), Cet. 1, hal. 3

<sup>7</sup> Ahmad Ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy'ari, 2000, *مقدمة الإدارة الإسلامية*, (Jeddah-Saudi Arabia), Cet. 1., hal. 37-38

<sup>8</sup> *Ibid*

Maka suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari aktivitas manajemen. Manajemen menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif.

Manajemen dikatakan sebagai seni karena pencapaian tujuan yang ditetapkan adalah dengan menggunakan kegiatan orang lain. Manajemen dikatakan sebagai ilmu karena manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan, kemudian menerangkan gejala-gejala, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan dan memberikan penjelasan-penjelasan tentang itu.<sup>9</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni dalam usaha mengatur dan mengelola pekerjaan atau organisasi melalui orang lain dengan menggunakan semua sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa point yang dapat disarikan dari berbagai defenisi manajemen di atas yakni:

1. Manajemen merupakan suatu kegiatan (seni mengelola)
2. Kegiatan manajemen memiliki tujuan
3. Manajemen merupakan seni “memanfaatkan orang”
4. Manajemen merupakan seni menggunakan semua sumberdaya secara efektif dan efisien
5. Dalam manajemen, manusia adalah sebagai subyek dan sekaligus sebagai obyek
6. Dilihat dari perspektif proses, manajemen berfungsi sebagai kegiatan *Planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (menentukan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan), *leading* (memimpin), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (kontrol dan evaluasi).

Berdasarkan beberapa defenisi manajemen seperti yang disebutkan di atas, bahwa tindakan manajerial adalah tindakan pengelolaan dan pengaturan sebuah pekerjaan atau organisasi melalui orang lain dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada demi mencapai tujuan, maka sumberdaya organisasi di sini memegang peran penting.

Menurut Zonlu Senyuçel “*Resources, in its organizational context, is defined as ‘anything that could be thought of as a strength or weakness of a given*

---

<sup>9</sup> Mohammad Ali, Prof. Dr. Dkk (penyunting), 2007, *Ilmu dan aplikasi Pendidikan*, (Bandung: Pedagogiana Press), ISBN : 978-979-16173-0-7., hal. 569.

*firm' including tangible and intangible assets".<sup>10</sup> Sumberdaya, dalam konteks organisasinya, didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai sebuah kekuatan ataupun kelemahan yang dimiliki, baik berupa aset aset yang nyata maupun yang tidak nyata (konkrit atau tidak konkrit).*

Selanjutnya menurut Menurut Zorlu, ada tiga sumberdaya pokok organisasi, yakni, sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya teknologi.<sup>11</sup>

Menurut Dubrin sebagaimana dikutip oleh Wibisono, ada empat bentuk sumberdaya yakni:

1. *Human Resources*

*Human Resources* adalah pekerja yang diperlukan untuk menjalankan. Pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh pekerja yang melaksanakan bidang bidangnya.

2. *Financial Resources*

*Financial Resources* adalah dana atau uang yang dibutuhkan dan digunakan untuk membiayai pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

3. *Physical Resources*

*Physical Resources* adalah material berupa barang barang, berupa fasilitas, alat, yang diperlukan dan digunakan untuk beroperasinya organisasi.

4. *Informational Resources*

*Informational Resources* adalah data yang digunakan organisasi untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>12</sup>

Seorang manajer atau pimpinan organisasi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam *manage* atau mengelola semua sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan organisasi, terutama sumber daya manusia yang dimiliki, karena manusia adalah penentu dari aktivitas organisasi.

## C. Organisasi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, seperti manusia, finansial,

---

<sup>10</sup> Zorlu Senyucel, 2009, *Manajing The Human Resources in the 21th Century*, (Zorlu Senyucel & Ventus Publishing ApS), ISBN 978-87-7681-468-7., hal. 15

<sup>11</sup> *Ibid*

<sup>12</sup> Wibisono, *Op. Cit.*, hal. 11.

sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan.<sup>13</sup>

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut: Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda.<sup>14</sup> Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang diarahkan utk mencapai tujuan spesifik.<sup>15</sup> Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>16</sup>

- Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.<sup>17</sup>
- James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.<sup>18</sup>
- Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.<sup>19</sup>
- Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama.<sup>20</sup>

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh

<sup>13</sup> Keith Davis, 1962, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London), hal.15-19

<sup>14</sup> Keith Davis, 1962, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London), hal.15-19

<sup>15</sup> [http://eprints.undip.ac.id/5780/1/ORGANISASI\\_MANAJEMEN\\_-\\_AYUN\\_SRIATMI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/5780/1/ORGANISASI_MANAJEMEN_-_AYUN_SRIATMI.pdf)

<sup>16</sup> Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. *Understanding Practice and Analysis*. (Random House; New York), hal. 132

<sup>17</sup> <http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>

<sup>18</sup> Ratna Wilis D. 1996. *Teori-Teori Belajar*, (Penerbit Erlangga; Jakarta), hal. 56

<sup>19</sup> Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1984. *Sociology*, (Mc.Graw-Hill Book Company Inc; Tokyo), edisi ke enam, hal. 89

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, 1994, *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Arcan; Jakarta), hal. 4

masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih.<sup>21</sup> Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan. Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan.

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata. Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan. Menurut Keith Davis ada tiga unsur penting partisipasi:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "*sense of belongingness*".

#### **D. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Fungsi-Fungsinya**

---

<sup>21</sup> WS, Winkel. 1997, *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*, (Gramedia; Jakarta), hal. 75



Secara harfiah Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Seperti yang telah dibahas di atas, dari semua definisi tentang manajemen, minimal definisi tersebut mengandung tiga unsur, yaitu proses sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan kerja pada suatu unit usaha.

Dalam pengertian sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimiliki sumber daya manusia tersebut. Termasuk energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental. Sumber daya manusia dapat juga dikatakan sebagai daya yang berasal dari manusia termasuk tenaga dan potensi yang dimiliki oleh manusia tersebut.

Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).<sup>22</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi bidang kerja yang terdapat dalam suatu organisasi. Karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis selanjutnya disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu, seni dan proses dalam aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi.

Dalam usaha mencapai tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen semakin kompleks. Pada masa kini persoalan manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah atau bahan baku akan tetapi juga

---

<sup>22</sup> <http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008/09/sdm.pdf>

menyangkut perilaku karyawan atau sumber daya manusia. Seperti halnya sumber daya yang lain, sumber daya manusia merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh organisasi dan menghasilkan keluaran (*output*). Sumber daya manusia merupakan aset bagi organisasi yang apabila *dimanage* akan menghasilkan *output* kinerja bagi organisasi yang tentunya akan menguntungkan bagi organisasi. Sumber daya manusia yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi apabila dilatih, diberikan pengalaman dan diberikan motivasi untuk berkembang maka akan menjadi aset yang sangat menguntungkan bagi organisasi.

Organisasi memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya manusia sebab pada saat ini karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disamping itu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian.

Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis rai pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Sebenarnya setiap pegawai mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan dirinya sendiri. Selama masih ada kemungkinan, setiap pegawai ingin untuk menambah pengetahuan, ketrampilan atau merubah sikap sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan. Tanpa keinginan itu, pegawai tersebut bersifat statis.

Atasan atau pimpinan bertanggungjawab untuk mengembangkan bawahannya. Sebab bawahan yang ada mempunyai berbagai karakter yang berbeda, maka sesungguhnya tanggungjawab terbesar berada ditangan pemimpin yang bersangkutan.

Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan manusia se-efisien dan se-efektif mungkin agar diperoleh

pegawai yang produktif dan dapat memberikan keuntungan yang maksimal dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi.

Menjadi tugas utama manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola manusia bagi organisasi:

1. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti
2. Meningkatkan dan memperbaiki kinerja organisasi dengan cara memanfaatkan kemampuan yang melekat pada manusia.
3. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan.
4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa manusia adalah pihak terkait dalam organisasi Yang bernilai membantu dan membentuk pengembangan organisasi.

#### **E. Manajemen dalam Islam**

Sebagai *way of life*, Islam berisi petunjuk petunjuk bagi manusia untuk menjalani kehidupan dalam segala aspeknya. Keyakinan seperti ini sudah sepatutnya dapat mendorong kaum muslim untuk menggali segala informasi ilahiyah (yang tercantum dalam al-Qur'an dan hadits) tersebut untuk disarikan dan dikembangkan dalam berbagai cabang keilmuan yang dibutuhkan dalam semua aspek kehidupan manusia, termasuk pengetahuan manajerial (ilmu Manajemen).

Al-Qur'an dan hadits dalam keyakinan kaum muslim adalah sumber petunjuk dalam hal bagaimana manusia menjalani kehidupannya di dunia. Manajemen sebenarnya telah mendapat perhatian di dalam Islam sejak zaman Rasulullah SAW sampai kepada zaman ke-khalifahan. Manajemen yang bermakna pengelolaan atau pengurusan terhadap organisasi digunakan dalam berbagai aspek kehidupan seperti berdakwah, berbisnis, berpolitik, militer, dan kehidupan sosial lainnya. Tanpa manajemen tidak mungkin Rasulullah mampu menyebarkan Islam dalam waktu singkat di jazirah arab.

Pengakuan Muhammad sebagai orang yang berkualitas dalam kepemimpinannya tidak hanya dari kalangan muslim tetapi juga dari orang-orang Barat. *Mohammed is the perfect man of his generation and a particularly effective symbol of the divine*. Muhammad itu adalah manusia yang sempurna dari generasinya dan merupakan simbol yang tepat dari Tuhan.

Michael H. Hart menempatkan Muhammad dalam rangking pertama di antara seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah kehidupan manusia. Ia mengemukakan alasan pemilihan tersebut: "*My Choice of Muhammad to lead*

*the list of the world's most influential persons may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular level" (Hart, 1978).* Maknanya kira-kira adalah bahwa pilihan saya tentang Muhammad untuk dimasukkan ke dalam daftar orang-orang paling yang berpengaruh dunia itu boleh mengejutkan beberapa pembaca dan bisa ditanyakan oleh yang lain, tetapi ia adalah satu-satunya manusia di dalam sejarah yang amat sukses di dalam level sekuler dan religius.

Di dalam bidang bisnis Muhammad juga dipandang sebagai orang yang berhasil. Ia memiliki sifat yang mulia, jujur dan amanah sehingga dipercaya menjadi investment manager oleh Siti Khadijah untuk mengelola bisnisnya yang menghasilkan kinerja bisnis baik dan menguntungkan. Setelah menikah dengan Siti Khadijah Rasulullah beralih fungsi menjadi business owner atau pemilik bisnis (Haryanto, 2008).

Dalam era belakangan ini, sebenarnya telah muncul sebuah paradigma manajemen baru Paradigma manajemen tersebut memiliki dua makna: 1). Manajemen sebagai ilmu; 2). Manajemen sebagai aktivitas. **Pertama**, sebagai ilmu, manajemen dipandang sebagai salah satu ilmu umum yakni pengetahuan yang tentang nilai nilai, prinsip prinsip dan tata cara pengaturan dan pengelolaan organisasi, dan pengaturan dan pengelolaan kegiatan dalam organisasi. **Kedua**, sebagai aktivitas, manajemen adalah tindakan pengelolaan yang yang secara populer berkaitan dengan tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan tindakan kontrol dan evaluasi.

Manajemen Islam saat ini menjadi bagian penting dalam kajian ilmu pengetahuan, seiring dengan munculnya trend "ekonomi Islam" sebagai salah satu alternatif baru sistem perekonomian dunia. Kegagalan sistem ekonomi komunis dan ekonomi kapitalis dalam mewujudkan keadilan masyarakat. Dalam kehidupan perekonomian maka ekonomi Islam menjadi bagian penting dan banyak dikaji dalam lingkungan akademis baik di negara-negara Islam maupun negara non-Islam.

Sistem ekonomi Islam dapat lebih banyak memenuhi tujuan dibanding sistem ekonomi yang lain. Kemakmuran yang ingin dicapai oleh sistem ekonomi Islam adalah kemakmuran duniawi dan ukhrowi sedangkan sistem yang lain hanyalah kemakmuran duniawi. Dalam sistem ekonomi sosialis pemerataan dapat terwujud tetapi keadilan diabaikan, sebaliknya dalam sistem kapitalis keadilan dapat terwujud sedangkan pemerataan bertentangan dengan ideologi yang ditanamkan. Secara normatif dengan ekonomi Islam stabilitas dapat terwujud karena tanpa riba sehingga stabilitas moneter dapat terkendali.

Persatuan, keserasian, perdamaian, kelestarian sumberdaya alam sejak awal sangat diperhatikan dalam Islam. Sementara sistem lain tidak pernah membahas tentang kelestarian alam, baru pada akhir-akhir ini muncul kesadaran pentingnya kelestarian alam setelah banyak terjadi kerusakan di bumi dan bencana yang ditimbulkannya. Ekonomi Islam sangat menekankan kemandirian melalui persuasi kultural.

Perkembangan kajian ekonomi Islam diiringi dengan munculnya lembaga-lembaga bisnis yang menggunakan Islam sebagai landasan praktiknya. Sebagai contoh berkembangnya lembaga perbankan syariah di dunia. Diikuti pula dengan kehadiran lembaga-lembaga bisnis lain seperti takaful (asuransi Islam), pegadaian Islam, pasar modal syariah dan lain-lain menunjukkan bahwa Islam cukup dipandang dalam sistem perekonomian dunia.

Berkembangnya sistem ekonomi dan bisnis Islam adalah salah satu indikasi bahwa Islam nyata-nyata adalah agama yang sempurna di muka bumi. Islam mengatur (manage) hal-hal yang kecil dalam kehidupan manusia sampai kepada hal-hal yang besar, mengatur kehidupan masa kini (dunia) dan kehidupan masa depan (akhirat). Pengaturan Islam tentang kehidupan menjadikan kehidupan manusia menjadi terarah, teratur, seimbang dan menjadikan hidup manusia menjadi berkualitas.

Kitab suci al-Qur'an adalah sumber petunjuk, namun al-Qur'an bukanlah buku ilmiah. Kita tidak akan pernah menemukan defenisi manajemen dalam al-Qur'an sebagaimana yang dapat kita temukan dalam buku buku ilmu manajemen. Namun demikian, bukan berarti al-Qur'an tidak memberikan petunjuk dalam bidang manajemen. Berbeda dengan buku ilmiah, al-Qur'an memberikan petunjuk bagi manusia dalam bentuk ilustrasi ilustrasi. Petunjuk qur'ani dan hadits dalam bidang manajemen terselip dalam berbagai ayat, yang mungkin secara tekstual atau eksplisit tidak menyebutkan istilah manajemen atau kata yang sepadan dengan itu dalam bahasa Arab. Al-Qur'an dengan gayanya sendiri memberi petunjuk bagi manusia, namun semua bergantung kepada kecerdasan manusia sendiri untuk dapat menangkap dan memahami sinyal petunjuk itu.

Berikut penulis akan mencoba menyarikan beberapa petunjuk Islam dalam bidang manajemen, khususnya prinsip prinsip manajemen sumberdaya manusia, untuk kemudian dikembangkan menjadi sebuah ilmu manajemen yang khas Islami.

## **F. Prinsip prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Islam**

DR. Naceur Jabnoun dalam bukunya *Islam and Management*, mengatakan:

*“Effective human resource development and management can its own ensure economic development. Countries like Japan, Germany, Taiwan and Singapore are the role models for effective human resource management. Despite the worst upshot of the second world war that led Japan and Germany in almost total destruction of their industrial and manufacturing sectors, these countries were able to emerge as competitors of their erstwhile occupiers with no resource but effective management of their people, within thirty years. Singapore and Taiwan are among the poorest countries in term of natural resources yet they currently enjoy some of the highest per-capita income.*

*The Mirage resorts - a Las Vegas – based firm, spent approximately \$ 3.5 million on pre opening training of its people. These example show how important people are in the development of nation and the success of a firm.<sup>23</sup>*

Pengembangan dan manajemen sumberdaya manusia yang efektif dipastikan dapat menunjang pengembangan ekonomi. Kesuksesan yang dicapai negara negara seperti Jepang, Jerman, Taiwan dan Singapura menjadi contoh untuk besarnya peran manajemen sumberdaya manusia yang efektif. Walaupun perang dunia kedua telah menyebabkan kehancuran hampir seluruh sektor industri dan manufaktur mereka. Walau dengan minimnya sumberdaya alam, akan tetapi pembangunan manajemen sumberdaya manusia yang efektif yang mereka lakukan, dalam 30 tahun mereka dapat muncul sebagai kompetitor tangguh. Contoh lain adalah Taiwan dan Singapura yang dikenal sebagai negara negara termiskin sumberdaya alam, tapi sekarang mereka menikmati sebagai negara dengan pendapatan perkapita tertinggi.

Tempat berlibur fantastis, perusahaan Las Vegas, menghabiskan 3.5 milyadr dollar Amerika dalam pra-pembukaan kegiatan pelatihan orang orangnya. Contoh tersebut menunjukkan betapa pentingnya sumberdaya manusia dalam pembangunan suatu negara dan perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan, dan orang-orang dalam organisasi berpartisipasi aktif dalam kerja organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

---

<sup>23</sup> Naceur Jabnoun, 2008, DR., *Islam and Management*, (International Islamic Publishing House' Riyadh), hal. 183

Setiap individu yang menjadi anggota organisasi berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung, dan memiliki peran masing dalam organisasi sesuai bidang kompetensi masing masing. Dengan kata lain bahwa individu anggota organisasi berpartisipasi pada organisasi atau memberikan makna signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keterlibatan aktif personal dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata, namun juga dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Dalam kaitan itu, dengan demikian sumberdaya manusia (SDM), merupakan titik sentral yang harus mendapatkan perhatian serius dalam konteks keorganisasian dan manajemen, karena keberhasilan suatu organisasi dan atau keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh partisipasi personal atau manusia yang melakukannya.

Pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategis organisasi, merupakan tugas pemimpin atau manajer. Maka seorang manajer yang baik akan selalu berpegang pada prinsip-prinsip profesional dalam pemberdayaan personal.

Islam sebagai agama peradaban pada hakikatnya telah meletakkan prinsip-prinsip profesionlitas dalam manajemen, khususnya yang berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin *manage* atau memberdayakan manusia dalam suatu organisasi atau suatu pekerjaan, untuk mencapai kesuksesan yang optimal.

Prinsip-prinsip manajemen Islam, khususnya dalam hal pemberdayaan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan dalam beberapa poin, sebagai berikut:

### **1. Prinsip kompetensi**

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 organisasi/ 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.

Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. 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 sesuatu.

Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku, tujuan,perangai, konsep 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.

Prinsip kompetensi adalah prinsip utama dalam manajemen Islam. 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.

Firman Allah dalam surat *an-Naml* misalnya dapat kita ambil pelajaran mengenai prinsip ini.

Artinya:

“(38). 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". (39). berkata 'Ifrit (yang cerdas) 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". (QS. 027/An-Naml ayat 38-39)



Bila kita membaca sekilas, ayat ini memang bercerita tentang salah satu kisah yang pernah terjadi dalam episode kehidupan nabi Sulaiman, dan sepertinya tidak berbicara mengenai konsep manajemen. Namun bila kita mau sedikit berfikir, sebenarnya melalui informasi ilahiyah dalam bentuk cerita ini ada beberapa pelajaran tentang manajemen yang dapat kita ambil dan kita aplikasikan dalam kehidupan.

Adalah suatu yang tidak dapat ditolak oleh seluruh kaum muslim bahwa al-Qur'an adalah petunjuk (*way of life*) bagi manusia dalam menjalani kehidupannya. Dalam kaitan ini, ketika Allah memasukkan kisah di atas dalam firmanNya yang diwahyukan kepada rasulNya Muhammad, tidaklah salah jika kita meyakini bahwa di balik cerita ini ada petunjuk implisit yang bisa dijadikan pelajaran bagi manusia. Dan agaknya bisa dikatakan mustahil jika Allah hanya menginginkan manusia mengetahui kisah tersebut. Jika begitu, lantas pelajaran apakah yang disampaikan Allah melalui kisah yang termuat dalam ayat di atas?.

Dalam ayat di atas dikisahkan bahwa nabi Sulaiman bertanya kepada para bawahannya (termasuk bangsa Jin) dalam sebuah rapat, tentang siapa diantara bawahannya yang memiliki kemampuan untuk memindahkan singgasana Ratu Bilqis dari istananya untuk dibawa ke istana Nabi Sulaiman. Yang menarik dari pertanyaan ini adalah bahwa, sebagai seorang pemimpin, nabi Sulaiman mencari person yang memiliki kompetensi untuk melakukan suatu pekerjaan, atau dengan kata lain bahwa nabi Sulaiman sedang mencari seseorang yang memiliki kemampuan atau skill untuk dapat melaksanakan tugas dalam upayanya mencapai tujuan.

Pengertian manajemen, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, adalah merupakan salah satu seni dalam memanfaatkan manusia untuk mencapai tujuan. Pemanfaatan atau perberdayaan manusia dalam suatu mekanisme kerja secara logis tidak bisa melepaskan diri dari prinsip "kompetensi". Karena keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang ditangani oleh seseorang mensyaratkan adanya kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dimaksud. Tanpa memperhatikan prinsip ini, maka pekerjaan akan sia-sia dilakukan, atau akan mengalami kegagalan.

Dengan menggunakan **logika relevansi**, kita dapat mengambil pelajaran yang termuat dalam cerita di atas, yakni dalam manajemen (pengelolaan) suatu pekerjaan atau organisasi yang dijalankan, khususnya dalam mengelola

sumberdaya manusia yang terlibat di dalamnya, maka kompetensi menjadi prinsip yang tidak bisa ditinggalkan.

Sistem seleksi dan penetapan misalnya 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, teman sejawat dan bawahan.

Inilah prinsip utama manajemen sumberdaya manusia dalam Islam, yang dapat kita ambil pelajaran dari kisah mengenai pertanyaan nabi Sulaiman dalam kisah yang disampaikan ayat di atas.

## **2. Prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi.**

Prinsip ke dua dari manajemen Islam adalah: 'kompetensi yang dimiliki harus optimal dan melebihi kompetensi personal lain yang memiliki kompetensi yang sama'. Langkah yang harus diambil oleh seorang manajer dalam menentukan sumber daya manusia yang akan diberdayakan dalam suatu mekanisme kerja adalah bahwa ketika seorang manajer dihadapkan pada adanya dua orang atau lebih dari anggota organisasi, maka seorang manajer harus mengutamakan seseorang yang memiliki kompetensi yang melebihi kompetensi yang dimiliki personal lain.

Manajemen yang baik adalah sistem manajemen yang memperhatikan efektifitas pekerjaan. Namun manajemen yang baik tidak hanya diukur dari seberapa efektifnya pekerjaan dilakukan, akan tetapi juga diukur dari seberapa efisien pekerjaan itu dapat dilakukan. Efisiensi dalam suatu mekanisme kerja tidak semata mata berpegang pada prinsip kompetensi. Suatu proses manajemen akan dikatakan berkinerja lebih baik apabila proses kerja dilakukan secara efisien. Efisiensi pekerjaan mensyaratkan kompetensi yang lebih baik.

Islam mengajarkan bahwa prinsip kompetensi semata mata tidak cukup untuk sebuah sistem manajemen, akan tetapi harus dilengkapi dengan pertimbangan pada perhatian terhadap adanya kompetensi yang lebih optimal untuk efisiensi pekerjaan. Konsep seperti ini dapat kita sarikan dari juga dari kisah yang dituangkan dalam kelanjutan ayat di atas yakni:

Artinya:

(40). "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". (QS. 027/An-Naml ayat 40)

Ketika Jin Ifrit mengatakan kepada nabi Sulaiman bahwa dirinya memiliki kemampuan, dan menawarkan diri untuk melaksanakan tugas, nabi Sulaiman tidak serta merta memerintahkannya untuk melakukan pekerjaan yang diinginkannya. Dari kisah di atas diketahui bahwa nabi Sulaiman tidak memilih Jin Ifrit untuk melakukan pekerjaan itu, akan tetapi memilih orang lain yang memiliki kemampuan yang melebihi kemampuan Jin Ifrit.

Apa yang bisa diambil pelajaran dari kisah di atas adalah 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 (SDM).

Calon pegawai direkomendasikan untuk promosi, atau ditetapkan pada suatu pekerjaan, berdasarkan atas rangking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi. Penentuan tingkat kompetensi 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, sukseksi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

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

Prinsip manajerial selanjutnya dalam Islam adalah prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan. 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. Prinsip ini telah diajarkan nabi

Muhammad kepada kita. Melalui sejarah nabi kita dapat mengambil pelajaran tentang prinsip manajemen ini. Dalam upaya dakwah rasulullah, kita mengetahui bahwa ada empat orang sahabat utama yang menjadi pilar utama perjuangan dakwah nabi yakni Abu Bakar Ash-Shiddiq, Umar bin Khattab, Usman bin Affan dan Ali bin abi Thalib.

Keempat orang ini dikenal memiliki kompetensi yang berbeda, dan kesemuanya dibutuhkan dalam perjuangan dakwah Islam yang dilakukan nabi Muhammad. 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.

Kompetensi yang beragam yang dimiliki masing-masing sahabat adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam dakwah Rasulullah, sehingga dakwah rasul mencapai kesuksesan yang luar biasa. Kesuksesan dakwah rasul ini hingga sekarang diakui oleh dunia, dan bahkan nabi Muhammad ditempatkan sebagai orang yang paling berpengaruh dalam sejarah umat manusia. **Nabi Muhammad SAW** menempati kedudukan nomor satu daftar manusia yang paling berpengaruh dalam panggung sejarah dunia, dihitung sampai sekarang.

Hal ini dinyatakan oleh Michael H. Hart, seorang ahli astronomi dan ahli sejarah terkenal di Amerika Serikat dalam bukunya "The 100" yang terbit baru-baru Amerika Serikat. Menurut Michael Hart, **Nabi Muhammad SAW** adalah orang yang paling berpengaruh di antara milyaran penduduk dunia, karena ia adalah satu-satunya manusia yang berhasil secara luar biasa baik dalam kegiatan keagamaan maupun pemerintahan.<sup>24</sup>

#### 4. Prinsip keterpercayaan

Dalam surat al-Qashas 28:25 yang 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".

Bagi kebanyakan kaum muslim, ayat ini tidak bermakna apa apa kecuali sebatas kisah cerita. Al-Qur'an sebagai kalam Allah yang agung, yang diturunkan sebagai petunjuk bagi manusia dalam menempuh kehidupannya di dunia, tidak dipahami sebagaimana seharusnya ia sebagai petunjuk, sehingga kaum muslim tidak dapat membangun peradabannya berdasarkan inspirasi petunjuk al-Qur'an.

---

<sup>24</sup> <http://www.invir.com/seratusmanusia.html>

Seharusnya kaum muslim dapat mengambil pelajaran dari cerita/kisah tersebut, karena mustahil Allah hanya bermaksud menginformasikan kisah itu tanpa ada sesuatu yang bermanfaat bagi manusia.

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

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.

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

Dalam sebuah hadits yang sangat populer nabi bersabda:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهَا فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila diserahkan suatu urusan (tugas/pekerjaan) kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kegagalann/kehancuran) nya.

Melalui hadits ini nabi Muhammad mengajarkan prinsip manajemen sumberdaya manusia kepada kita 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.

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

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.

Islam (al-Qur'an: surah al-baqarah ayat 286) telah mengisyaratkan konsep manajemen demikian dalam mengelola sumberdaya manusia.

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 ma'aflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."(al-Baqarah 2: 286)

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

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

Kewenangan dan tanggung-jawab adalah prinsip selanjutnya dalam manajemen Islam. 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 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.

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.

Prinsip kewenangan tanggung-jawab dalam manajemen Islam ini dapat kita pahami berdasarkan hadis nabi:

كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته

Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintakan pertanggung-jawannya.

Setiap kita adalah pemimpin pada wilayah kewenangan kita masing-masing. Makna pemimpin disini adalah adanya kekuasaan atau wewenang bagi setiap individu pada posisinya dalam masyarakat, dalam suatu komunitas atau organisasi dan dalam suatu wilayah tugas kerja kita. Islam menekankan pentingnya kesadaran akan wewenang ini dalam wilayah dan posisi kita pada suatu komunitas kehidupan.

#### **8. Prinsip batasan kewenangan**

Rasulullah atau utusan Allah telah diingatkan oleh Allah akan adanya batasan kewenangan dalam tugas kerasulannya. Ayat di bawah ini menginformasikan kepada kita bahwa dalam tugas ilahiyah yang diemban nabi Muhammad memiliki batasan kewenangan. Nabi diingatkan bahwa kewenangannya dirinya dalam dakwah hanyalah sebatas pemberi peringatan.

Artinya:

Maka berilah peringatan, karena Sesungguhnya kamu hanyalah orang yang memberi peringatan. Kamu tidak memiliki kekuasaan atas diri mere (yang diberi peringatan)(al-Ghasiyah: 088, ayat 21)

Dalam ayat ini Allah jelas mengingatkan bahwa kewenangan Nabi Muhammad adalah hanya sebatas pemberi peringatan, beliau tidak diberi kekuasaan atas diri manusia. Maka dalam menjalankan tugasnya, nabi Muhammad 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 batas batasnya. Kesadaran akan batasan kewenangan ini harus dimiliki oleh setiap individu dalam suatu sistem organisasi. Seorang pemimpin memiliki batas kewenangan atas orang yang dipimpinnya, 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.

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

Manusia adalah makhluk unik yang memiliki dinamikanya sendiri. Keunikan manusia ini disebabkan karena manusia selain memiliki akal, ia juga memiliki rasa dan keinginan. Secara naluriah manusia memiliki keinginan untuk dapat merasakan kesenangan dan kenyamanan. Kesenangan dan kenyamanan ini dapat terpenuhi manakala manusia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.



Selain kebutuhan jasmaniah, seperti sandang, pangan dan papan (tempat tinggal), manusia juga memiliki kebutuhan ruhaniah seperti merasa senang apabila ia dihargai dan dihormati keberadaannya.

Secara alamiah, manusia bekerja adalah dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Dalam perspektif ini, manusia akan semakin giat bekerja apabila pekerjaan itu diyakiniya dapat memenuhi apa yang ia butuhkan. Semakin besar keyakinan dan harapannya terhadap pekerjaannya, semakin terdorong ia untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu pemberian reward (penghargaan) dan kompensasi atas kinerja seseorang menjadi bagian penting dalam suatu sistem manajemen.

Sistem reward dan Upah bagi karyawan harus mendapatkan perhatian serius untuk menunjang kinerja organisasi selara menyeluruh. Upah dan reward merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidak sempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upah lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

Islam telah meletakkan manusia pada posisi kemanusiaan alamiahnya, dimana pemenuhan kebutuhan ini telah menjadi prinsip penting dalam manajemen sumber daya manusia. Allah telah mengajarkan manusia tentang hal ini. Konsep pahala dalam Islam tidak hanya memiliki makna spiritual theologis, akan tetapi lebih dari itu Tuhan telah mengajarkan dan menanamkan kesadaran bahwa manusia harus diposisikan sebagai manusia, sebagai makhluk hidup yang memiliki kebutuhannya sebagai manusia yang berbeda dengan hewan atau benda mati. Kebutuhan manusia tidak sama dengan kebutuhan kerbau walau keduanya sama-sama makhluk hidup, dan manusia bukan robot.

Tuhan sendiri, sebagai penguasa di atas segala penguasa, telah memberikan reward dan kompensasi atas segala apa yang ia perintahkan kepada manusia. Al-Kahfi ayat 17: 30-31;

Artinya: (30). Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik. (31). mereka Itulah (orang-orang yang) bagi mereka surga 'Adn, mengalir sungai-sungai di bawahnya; dalam surga itu mereka dihiasi dengan gelang mas dan mereka memakai pakaian hijau dari sutera Halus dan sutera tebal, sedang mereka duduk sambil bersandar di atas dipan-dipan yang indah. Itulah pahala yang sebaik-baiknya, dan tempat istirahat yang indah;

At-Taubah ayat 9: 60;

Artinya (60). Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, Para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk orang memerdekakan budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yuang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana.

Ayat di atas adalah ayat yang biasa digunakan para ulama sebagai dalil tentang 8 (delapan) asnaf penerima zakat. Satu hal yang bisa kita ambil dari ayat ini yakni bahwa Allah memberi hak kepada para amil zakat untuk dapat menerima zakat. Tidak dikatakan dalam ayat ini bahwa amil yang berhak menerima zakat adalah amil yang miskin, artinya tidak ada batasan apakah amil itu orang kaya atau miskin. Lantas mengapa orang yang mengurus zakat berhak menerima zakat?. Jawabannya adalah karena pekerjaannya. Jika dalam hal mengurus zakat saja Allah memberi reward, maka ini artinya Allah 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 nyata. 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 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 8

tersebut. Hasil pekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan demotivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi “reward” harus didasarkan atas “*job behavior*”. Inilah prinsip manajemen Islam yang bersifat humanistik.

### **G. Penutup**

Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja secara bersama untuk mencapai tujuan kolektif. Setiap individu dalam sistem organisasi memiliki peran penting dalam partisipasi kerja demi mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Agar mekanisme kerja organisasi dapat berjalan dengan baik, dan agar tujuan dapat tercapai secara maksimal, maka harus diciptakan sistem manajemen yang mengarah pada terwujudnya efisiensi dan efektifitas kerja. Manajemen sebagai salah satu seni dalam memanfaatkan manusia untuk mencapai tujuan harus dibangun di atas prinsip-prinsip kemanusiaan.

Islam telah meletakkan prinsip-prinsip humanistik dalam manajemen sumber daya manusia. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Prinsip kompetensi
2. Prinsip keoptimalan dan kelebihan kompetensi
3. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan.
4. Prinsip keterpercayaan
5. Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan
6. Prinsip tidak melibihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja
7. Prinsip kewenangan dan tanggung jawab
8. Prinsip batasan kewenangan
9. Prinsip adanya reward dan kompensasi

Demikianlah makalah ini disajikan, semoga ada manfaatnya bagi khazanah pemikiran akademik dan pengembangan konsep keilmuan manajemen Islam.

*Wa Allahu a'lam bi al-shawab.....*

## Daftar Pustaka

- Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Departemen Agama RI)  
Amin bin Abdullah asy-Syaqawi, Muzaffar Sahidu (Pent.), 2010, *Biografi Ali bin Abi Thalib Radhiyallahu'anhu*, IslamHouse.com
- Dubrin, Andrew J, 1990, *Essentials of Management*, (South Western Publishing; Ohio)
- Fathoni, 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Rineka Cipta,
- Gomez Meija, D.B. Balkin dan R.L. Cardy, 2001, *Managing Human Resources*, (Prentice Hall; USA).
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1984. *Sociology*, (Mc.Graw-Hill Book Company Inc; Tokyo), edisi ke enam.
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Gramedia Pustaka Utama; Jakarta)
- <http://www.invir.com/seratusmanusia.html>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>
- [http://eprints.undip.ac.id/5780/1/ORGANISASI\\_MANAJEMEN\\_-\\_AYUN\\_SRIATMI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/5780/1/ORGANISASI_MANAJEMEN_-_AYUN_SRIATMI.pdf)
- <http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008/09/sdm.pdf>
- Keith, Davis dan John W. Newstrom, (1995), *Perilaku dalam Organisasi*, (Terjemahan Agus Darma), Jakarta: Erlangga.
- Keith, Davis, 1962, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London)
- Kristiyanti Mariana, dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang, 2009
- Listianto, Toni dan Setiaji, Bambang, *Jurnal, Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta)*. 200
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005
- Naceur Jabnoun, 2008, DR., *Islam and Management*, (International Islamic Publishing House' Riyadh)
- Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006
- Ratna Wilis D. 1996. *Teori-Teori Belajar*, (Penerbit Erlangga; Jakarta), hal. 56
- Sadili Samsudin, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. *Understanding Practice and Analysis*. (Random House; New York)
- Stephen P. Robbins, 1994, *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Arcan; Jakarta)
- Stoner, James A, and R. Edward Freeman, 1992, *Management*, (Prentice Hall; New Jersey)

Utama Donny Prakasa, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Sistem Kompesasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagan Kepegawaian Negara, 2010

Wibisono, Prof. Dr., SE., M.Phil., 2006, *Manajemen Perubahan*, (RajaGrafindo; Jakarta)

WS, Winkel. 1997, *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*, (Gramedia; Jakarta)

Zorlu Senyucel, 2009, *Manajing The Human Resources in the 21th Century*, (Zorlu Senyucel & Ventus Publishing ApS), ISBN 978-87-7681-468-7.